



Universidad de Oviedo

Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo

TRABAJO FIN DE MÁSTER

LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA Y MÉTODO DE TRABAJO PARA CONSEGUIR UN CLIENTE FELIZ: UNA PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA RESTAURANTES

Autor: Julio Fernández Rubio

Tutora: María Mitre Aranda



MI AMOR

Para Leire por el amor y apoyo incondicional que me demuestra día a día.

MI FAMILIA

Para mi padre Raimundo, mi madre Maribel, mi hermana Teresa y mi abuelo Julio por apoyarme siempre, sacrificarse para hacer posible mis sueños, inculcarme valores como el esfuerzo, la humildad o la constancia y ser artífices de construir la persona que soy hoy en día.

MIS AMIGOS

Por ser mi segunda familia, mención especial a Txema por aguantarme en las largas horas de biblioteca.

AUTORIZACIÓN DEL AUTOR Y DECLARACIÓN DE AUTORÍA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

D. Julio Fernández Rubio **DECLARA** que es el autor del presente Trabajo presentado para optar al título de Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de Oviedo, que es un trabajo original realizado para este fin y donde se han detallado todas las fuentes bibliográficas relevantes utilizadas durante su elaboración.

Gijón, 18 de junio de 2018.

Firma del estudiante

JFR

ABSTRACT / RESUMEN

Both the catering industry and tourism industry are suffering a constant series of changes due to high levels of competition that exists in the market. Finding attractive solutions is the big challenge the companies involved have to face. Such solutions will need to integrate, meet high standards, be of high quality and differ from potential competitors and achieve optimal business results.

The results of this paper aim to contribute to a wider and stronger vision linked to daily restaurant work. Several interviews have been conducted to achieve a good analysis.

The object of this investigation is to examine how to achieve better professionalism in some companies. Effort has been made to propose a final quality management system which responds to professional challenges. Furthermore, this quality management system attempts to understand whether increasing quality standards is the best strategy and if this is the route to follow.

Tanto el sector de la restauración como el turismo están sufriendo un serie de cambios constantes como consecuencia de los altos niveles de competencia que existen en el mercado. Las soluciones pasan necesariamente por integrar cuestiones de calidad y diferentes estándares con el propósito de diferenciarse de los potenciales competidores y conseguir resultados empresariales satisfactorios. Para ello, los diferentes responsables en la dirección de los restaurantes tienen el reto de hallar soluciones atractivas para conseguir sobrevivir en un sector con una oferta cada vez más amplia.

Los resultados obtenidos en el siguiente trabajo de investigación contribuyen a vislumbrar una visión más amplia y fuerte del trabajo diario llevado a cabo en el sector. El principal objetivo del estudio es el de conseguir dar respuesta a los diferentes retos a los que se enfrentan los empresarios de la restauración, alcanzando así resultados de profesionalidad más elevados. La propuesta del sistema de gestión de la calidad intenta integrar una alternativa detallada de todos los procesos involucrados, además de transmitir una filosofía basada en estándares de calidad que nos permite seguir una ruta clara y encaminada al éxito.

ÍNDICE

1. Introducción	6
2. Fundamentación teórica	8
2.1. Definición de calidad y antecedentes	9
2.2. Sistemas de gestión de calidad y evolución histórica	12
2.3. El surgimiento de la calidad en el sector turístico	14
2.4. La relación de la calidad en el servicio y el sector turístico	16
3. Instrumentos: Normas relacionadas con los sistemas de gestión de calidad	19
3.1. Normas ISO	19
3.2. Mesas de Asturias	20
3.3. UNE 167013:2017	21
4. Análisis del estado de la cuestión	21
5. Propuesta de sistema de gestión de calidad	27
5.1. Mapa de procesos del sistema de calidad propuesto	28
5.2. Procesos estratégicos	29
5.2.1. Objetivos y planificación	30
5.2.2. Gestión de recursos humanos	31
5.2.3. Gestión comercial	32
5.2.4. Gestión económica-financiera	35
5.2.5. Gestión de la calidad	36
5.3. Procesos operativos o clave	38
5.3.1. Preparación para el servicio	38
5.3.2.1. Reservas	39
5.3.2.2. Puesta a punto del servicio	39
5.3.2. Prestación del servicio	40
5.3.2.1. Elaboración de alimentos	40
5.3.2.2. Servicio	43
5.4. Procesos de apoyo o soporte	48
5.4.1. Ambiente	48
5.4.2. Gestión de compras	50
5.4.3. Innovación	52
5.4.4. Limpieza	54
5.4.5. Almacenaje, mantenimiento y conservación de mercancía	56

6. Conclusiones	57
7. Bibliografía	63
8. Anexos	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de la calidad	13
Figura 2. Resultados de las encuestas a clientes	22
Figura 3. Edad de los clientes encuestados	23
Figura 4. Momento de la semana en que los clientes van a un restaurante	23
Figura 5. Aspectos más importantes para los clientes	24
Figura 6. Resultados de la encuesta a los profesionales	25
Figura 7. Aplicación de los sistemas de gestión	27
Figura 8. Mapa de procesos del sistema de gestión de la calidad	29

1. Introducción

España es, según las recientes encuestas de Frontur y Egatur aportadas por el Instituto Nacional de Estadística, el segundo país por número de visitantes extranjeros. Concretamente, el año pasado, el estado español superó la barrera de los 82 millones de personas. Todas ellas pusieron pie en nuestro territorio movidas por la motivación de realizar alguna actividad relacionada con el turismo. Además, el gasto medio por turista se mantiene elevado y sigue creciendo año tras año (INE, 2018).

A pesar de los buenos datos cosechados en materia turística, no se puede obviar la creciente competencia en el sector, a raíz sobre todo de la incorporación al mercado de nuevos destinos turísticos con una oferta suficientemente atractiva como para acaparar parte de la demanda que fundamentalmente viraba hacia mercados tradicionales como el europeo. Este aumento en los índices de competencia entre destinos turísticos hace indispensable una correcta gestión y planificación de la actividad turística para conseguir definir una estrategia óptima que nos permita diversificar nuestra oferta y dotarla del pertinente valor añadido, haciéndola más competitiva en el mercado global.

El turismo es una actividad que se ha ido diversificando a lo largo de estos últimos años. El modelo turístico de sol y playa, aunque sigue siendo preponderante en el sector, ya no lo es en los términos relativos de décadas anteriores. En la actualidad, esta diversificación alcanza sectores antes inimaginables para un mercado que se veía limitado por su escasa oferta. El turismo cultural y rural tomó gran fuerza a finales del siglo pasado, al igual que lo está haciendo en la actualidad el turismo activo o de naturaleza. Pero no solo podemos hablar de estos segmentos, existen muchas otras variedades como el turismo de reuniones, de salud, de negocios o el turismo gastronómico. Este último muy de moda en los últimos tiempos y que está cogiendo fuerza en un mercado que pretende diferenciarse de sus competidores mediante estrategias de ventaja competitiva basadas fundamentalmente en la calidad de los productos y los servicios.

El gastronómico conforma en sí mismo, como veremos más adelante, un tipo de turismo que está empezando a consolidarse dentro de la oferta amplia y variada que tiene España. Sin embargo, y a pesar de que existen miles de personas cuya motivación principal es la de desplazarse a nuestro territorio debido al amplio abanico gastronómico con el que cuenta nuestro país, en ocasiones, esta ventaja competitiva puede ser contemplada como

complementaria. Dicho de otra manera, las personas que deciden visitar nuestro país por motivos culturales o deportivos, podrían complementar sus necesidades principales con la oferta gastronómica de manera secundaria o suplementaria.

No cabe duda entonces, de que esta riqueza gastronómica en España tiene que ser, no solo aprovechada turísticamente, sino que debe ser correctamente gestionada. Los visitantes que llegan a nuestro país, tienen la oportunidad de disfrutar de nuestro patrimonio gastronómico a través de la oferta que se encuentra disponible en las distintas empresas de restauración a lo largo del territorio. Al igual que sucede en otros sectores, la competencia en el mundo de la hostelería es una realidad que cuenta con una serie de impactos negativos ya que, en muchos casos, supone una reducción en el volumen de negocio y mayores dificultades para mantener la actividad económica. Sin embargo, la competencia también trae consigo beneficios, y es que obliga a los empresarios a superarse día a día y examinar nuevas vías, como la apuesta por la innovación o la calidad entre otras, para subsistir.

Como se verá a lo largo del siguiente trabajo académico, la calidad podría constituir una de las maneras más adecuadas para atajar este problema. La cultura del mínimo detalle y la preocupación por ofrecer un servicio y producto basado en el cumplimiento de los más estrictos estándares de calidad podrían ser una alternativa inteligente a tener en cuenta para muchos negocios de la restauración que hoy se ven amenazados por la alta competencia que está experimentando el sector.

En el presente trabajo se tratará, en primer lugar, la fundamentación teórica de los términos de calidad y de sistemas de gestión de la calidad, realizando una revisión exhaustiva de los planteamientos que diversos autores de referencia en la materia han ido desarrollando a lo largo del tiempo. Además, se tratará de relacionar la calidad con el sector turístico, y se expondrá el momento y causas que motivaron su simbiosis. Por otro lado, se hará un pequeño desarrollo de las normas ISO, concretamente la serie 9000, además de la norma UNE 147013:2017 y el referencial de la marca Mesas de Asturias.

Una vez desarrollado el marco teórico pertinente, se expondrán los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a pie de campo a los profesionales del sector y los consumidores. Este punto es interesante debido a la amplitud de la muestra resultante, siendo de 297 en el caso de los consumidores y de 63 en los profesionales.

A raíz de los resultados obtenidos en la encuesta, se obtendrán una serie de conclusiones que servirán de referencia para el desarrollo de la propuesta de sistema de gestión de la calidad planteada.

El objetivo final de este trabajo académico es conseguir formular una amplia y detallada propuesta de sistema de gestión de la calidad que dé respuesta a cuestiones cotidianas en la gestión de los restaurantes. Además, pretende inculcar una filosofía en sus directivos basada en el cuidado de los detalles y la preocupación por las cuestiones de calidad, con el objetivo primordial de otorgar a sus productos y servicios un valor añadido con el que antes no contaban, y que se fundamentan o descansan en una estrategia que busca instaurar la calidad total en cada uno de los procesos.

En definitiva, lo que se pretende reflejar en la propuesta planteada es la importancia y lo relevante que es el bienestar de los consumidores. La sensación de satisfacción que pretenden sentir los clientes a través de las experiencias gastronómicas tiene que estar en el epicentro de toda estrategia, y debe servir de guía para todos aquellos responsables que pretendan emprender y gestionar sus negocios con la máxima fortuna posible. El bienestar del cliente es sinónimo de rentabilidad y beneficio, y es que un mundo donde los consumidores tienen la gran capacidad de convertirse en promotores de productos o marcas, no se puede desaprovechar la oportunidad de lograr su satisfacción para posicionarse en el mercado con una buena imagen. La aplicación de criterios de calidad en cada proceso es clave para lograr su tan apreciado bienestar, cuestión fundamental para lograr el éxito en un mercado con tanta competencia como es el de la restauración.

2. Fundamentación teórica

A lo largo del siguiente capítulo se intentará, en primer lugar, realizar un estudio de la fundamentación teórica del término “calidad” a través de un pequeño recorrido histórico basado en las ideas de los diferentes autores consolidados en la materia. Por otro lado, se analizará lo que entiende la doctrina por “gestión de la calidad” con el objetivo de introducir correctamente y de manera posterior, los sistemas de gestión de calidad objeto de estudio, que me servirán para desarrollar mi propuesta más adelante. Por último, se relacionarán las cuestiones de calidad y de gestión de calidad en el ámbito turístico, que servirán para

contextualizar la materia para este sector de actividad. Comencemos con la definición del término calidad y su evolución histórica.

2.1 Definición de calidad y antecedentes

La calidad se convierte en un asunto trascendental en el siglo XXI, una nueva era en la que la implosión de las nuevas tecnologías han generado cambios en las pautas de consumo de los seres humanos, cada vez más exigentes en un mercado que ofrece un ámbito de productos y servicios muy diferenciados. Esto implica una fuerte competencia entre los diferentes stakeholders que operan en el mercado y luchan por diferenciarse de sus principales adversarios, intentando dar un servicio o producto único e incomparable o, al menos, mejor que el resto de jugadores en el mercado de la competencia.

Una de las maneras de diferenciarse en el mercado es a través de la búsqueda y el desarrollo de la calidad. Pero, ¿Qué es exactamente o que implica el término calidad?

La concepción etimológica del término “calidad” encuentra su raíz en el latín, concretamente *qualitas*. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE, 2017), la calidad es una “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Otra de las acepciones del término proporcionado por la Academia y que podría tener una mayor relación con el mundo empresarial es la siguiente: “adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”.

A pesar de que la Real Academia de la Lengua parece dotar al concepto de calidad de una objetividad clara en cuanto a su interpretación, el término ha sufrido cambios a lo largo de su evolución histórica desde que diversos autores expertos en la materia empezaran a escribir sobre él a mediados del siglo pasado (Casadesús, Heras y Merino, 2005). Entre los autores destacados se encuentran, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Zeithaml V, Parasuraman o Leonard L. Berry.

Uno de los primeros que desarrollaron el término de calidad fue el filósofo rumano Joseph M. Juran (1974) en su obra de mediados de siglo XIX, *Quality control handbook*. Según el autor, la palabra calidad puede definirse como la adecuación para el uso esperado o previsto.

¹ Sin embargo, y a pesar de que el significado o concepción del término ha sido empleado durante décadas posteriores a la publicación de la obra del filósofo rumano, éste se quedó

¹ “Fitness for use” es la expresión utilizada por Juran (1974) en su obra *Quality control handbook*.

corto para entender alguno de los procesos de muchas compañías que ofrecían productos o prestaban servicios en un mercado con incipientes signos de globalización. Joseph A. De Feo que se erige y es reconocido mundialmente como sucesor del autor citado anteriormente, determina junto a él, que la calidad se define como la adecuación al propósito del cliente². Dicho con otras palabras, los bienes y servicios deberían alcanzar el propósito para el que han sido creados y lanzados al mercado. Al fin y al cabo, el autor está transmitiendo la necesidad de cumplir o satisfacer las necesidades de los clientes, evitando que se produzcan potenciales defectos que impidan alcanzar el resultado esperado (De Feo y Juran, 2010).

En la década de los años 80 del pasado siglo, el empresario de nacionalidad estadounidense Philip B. Crosby estableció que la definición del término calidad debería estar exenta de cualquier ápice de subjetividad y para ello la define simplemente como el proceso mediante el cual se deben seguir una serie de requerimientos prefijados oficialmente por un organismo. El autor cree que si incluyéramos dentro de la definición de calidad asuntos como brillantez, excelencia o perfección estaríamos dotando al término de un cierto halo de subjetividad que podría evocar ideas fácilmente interpretables de manera distinta por cada ser humano. Si no se establecieran de manera oficial los requerimientos, cada persona podría imponer sus criterios y estaríamos alejándonos de conseguir un consenso mutuo en una sociedad democráticamente establecida (Crosby, 1987).

Ambas definiciones de calidad, aportadas por Joseph M. Juran y Philip B. Crosby se circunscriben, sin lugar a duda, al ámbito industrial. Aunque podrían aplicarse de forma análoga al mundo de los servicios, lo cierto es que los autores desarrollaron sus ideas pensando casi de forma exclusiva en su aplicación para los productos manufacturados. Esta limitación en el desarrollo del término calidad es superada finalmente en la década de los 90 gracias a la aportación de Zeithaml, Parasuraman y Berry, capaces de ver la carencia con la que contaba el término en un contexto donde los servicios cada vez tenían más peso y valor añadido en las economías de mercado de los países desarrollados. Estos tres autores se centran en el concepto de calidad aplicada en los servicios e incluyendo la percepción de los clientes. Así, definen el término calidad como el resultado aplicado de la diferencia entre la calidad real del servicio y la calidad esperada. La calidad esperada viene referida por el

² “Fitness for purpose” es la expresión utilizada por Joseph A. De Feo (2010) en la sexta edición del ejemplar *Juran’s quality control handbook*.

conjunto de expectativas de los clientes (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993). Por lo tanto, vemos aquí cómo este planteamiento entra en confrontación con lo aportado anteriormente por el economista Philip B. Crosby, en tanto en cuanto, es absolutamente necesario tener en cuenta aspectos tan subjetivos como las expectativas, algo radicalmente opuesto a los requerimientos prefijados por un organismo oficial que, en principio, establecen estándares de cumplimiento.

Si bien está aceptado por la doctrina que el término de calidad tiene que dotarse y tener en cuenta el cumplimiento de una serie de requerimientos aprobados oficialmente por un organismo, no es menos cierto que las percepciones de los destinatarios finales de los productos y servicios, toman cada vez más fuerza a la hora de medir la calidad. Los individuos están ganando poder como consumidores gracias, en gran parte, al mayor abanico ofertado por un mercado que vira en una dirección de competitividad absoluta.

Esta mayor diversidad en la gama de productos y servicios hace que los consumidores exploten su imaginación y descubran nuevos horizontes. Si bien se sigue considerando positivo y deseable el establecimiento de una serie de requerimientos, que en definitiva, constituyen un fiel reflejo de lo que se considera deseado por la mayoría de la sociedad en torno a un producto o servicio, los individuos están experimentando nuevos gustos y demandan nuevas experiencias, que no siempre concuerdan entre sí, lo que hace sin duda más difícil a las empresas predecir la demanda real de sus clientes.

Este mayor poder del cliente se ve reflejado en la obra *Calidad Práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*, donde se explica el cambio en el proceso productivo y organizativo al que se han tenido que ver obligado la mayoría de las empresas. Este cambio viene incentivado, fundamentalmente, por el denominado paradigma de la calidad, donde el cliente constituye el eje central de actuación por parte de las empresas, que tienen como objetivo alcanzar el mayor grado de segmentación y especialización en sus procesos con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes. Situar al cliente en el eje central de la empresa supuso una fuerte reorganización en muchas compañías a partir de los años 70. Se giró hacia un modelo menos jerárquico y departamental y más participativo, donde la comunicación y el feedback entre los diferentes directivos se hacía imprescindible para alcanzar unos resultados más eficientes (Casadesús, Heras y Merino, 2005).

Así parece meridianamente claro que la calidad es un concepto complejo, a través del cual la doctrina ha ido divagando a lo largo del siglo pasado y, que si bien se relaciona con ciertos

requerimientos objetivos prefijados en ocasiones por organismos oficiales, no podemos olvidar que en el mercado actual del siglo XXI, los clientes se erigen como verdaderos árbitros determinando cuándo un producto o servicio cumple los estándares de calidad basado en su propio background.

2.2 Sistemas de gestión de calidad y evolución histórica

Una vez estudiado el término de calidad y realizado un pequeño recorrido histórico a través de él, tendremos que centrarnos más específicamente en las distintas acepciones del concepto “gestión de la calidad”.

Como sucede en el caso anterior, y tal y como se recoge en el artículo científico *TQM as an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation* del autor Xu, Q. (1999), este término o concepto “gestión de calidad” no encuentra un consenso mayoritario por parte de la doctrina. Gestión de la calidad es utilizado en numerosas ocasiones para definir realidades diversas, que, sin embargo, no son congruentes entre sí (Camisón, Cruz y González, 2006).

Parte de la doctrina actual de ámbito nacional, considera que el concepto de “gestión de la calidad” podría definirse como un sistema que pone en relación un conjunto de principios, prácticas y técnicas con el objetivo de conseguir los mayores estándares de calidad en un determinado producto, servicio o proceso. Así, partimos de unos principios que van a actuar como directriz principal de la organización, que a su vez van a influir en la toma en consideración de unas determinadas prácticas, que tendrán que ser llevadas a cabo a través de una serie de técnicas (Camisón, Cruz y González, 2006). Un claro ejemplo de esta dinámica, y que podemos aplicar al mercado turístico, es el siguiente: el hotel X ha fijado como directriz general prestar la máxima calidad e innovación en su carta de productos de restauración (principio) y, para ello, ofrece una nueva experiencia gastronómica que cuenta con la colaboración de los mejores expertos culinarios (prácticas), resultado de haber realizado previamente un estudio de mercado (técnicas) donde se constata el interés por la alta cocina fusión. Se puede observar gráficamente en la siguiente figura la dinámica explicada anteriormente.

Figura 1. Gestión de la calidad

Elaboración propia³

Una explicación más sencilla y concisa del término “gestión de calidad” es la que nos otorga el profesor en estudios empresariales de la Universidad del País Vasco *Iñaki Heras Saizarbitoria*. Según su interpretación, la “gestión de la calidad” es la totalidad de decisiones que vienen dictaminadas desde las más altas esferas de la organización que tienen como principal objetivo acentuar la calidad en los diferentes productos, servicios o procesos (Heras, 2008).

Así mismo puede definirse este término como una función más, dentro de las actividades esenciales de la empresa, es decir, gestionar la calidad supone una verdadera tarea que necesita de personal cualificado para llevarse a cabo con éxito. Es importante entender que la gestión de la calidad constituye una función que afecta a los diferentes ámbitos o departamentos en los que se organiza una compañía o empresa (Casadesús, Heras y Merino, 2005).

A pesar de que parece claro lo que quieren decir los autores anteriores cuando hablan de gestión de la calidad, la concepción del término ha suscitado debate a lo largo de la historia. Algunos de los pensadores que se consideran pioneros en este ámbito son Deming, Crosby o Ishikawa, y es que a partir de la segunda guerra mundial, desarrollaron sus ideas en torno a la gestión de la calidad.

³ A partir de la definición de Gestión de la Calidad y la dinámica aportada por Camisón et al. en su obra *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*

Por un lado, W. Edwards Deming considera que el conjunto de procesos en una empresa se encuentra sujeto a un grado de variabilidad. Su idea fundamental es que para obtener mayores valores de calidad se necesita reducir el grado de variabilidad en los diversos procesos, es decir, establece una correlación negativa entre ambas variables, a menor grado de variabilidad mayor grado de calidad (Casadesús, Heras y Merino, 2005). Sus planteamientos más conocidos son los catorce puntos y el círculo de Deming, relativos al aumento en la calidad de las empresas y la preocupación por el ciclo de mejora continua, respectivamente. Podemos establecer que los planteamientos de este autor se centran más en el proceso.

Por otro lado, Philip Crosby estudia el término Gestión de la Calidad desde un punto de vista más economicista en gran parte por su influencia de la corriente de pensamiento de la *Rational Choice*. El autor defiende que las empresas deberían aplicar criterios de calidad en los diferentes departamentos debido a que esto tendría un impacto muy positivo en sus cuentas de resultados, por la vía de la reducción de costes y el aumento de la productividad (Casadesús, Heras y Merino, 2005). Las ideas de este autor se basan en una visión *top-down*. Es la dirección la que debe impulsar la implantación de los asuntos de calidad.

El último de los autores de referencia en la materia que aporta una visión diferente al anterior y que bebe de la herencia empresarial japonesa (influenciada a su vez por los postulados de Deming) es Ishikawa. Su explicación del control total de la calidad aporta una visión de mejora continuada en cada uno de los procesos de la empresa. No cabe duda, por lo tanto, que nos encontramos ante una visión, de nuevo, basada en los procesos (Ishikawa, 1989).

2.3 El surgimiento de la calidad en el sector turístico

Hasta finales de los años 80 del pasado siglo, el sector turístico se caracterizó por la preponderancia de un turismo de masas, caracterizado por una demanda elevada de sol y playa, que surgió como respuesta a una serie de factores económicos, sociales y demográficos que se venían produciendo en los países de corte occidental. Entre ellos podemos destacar los siguientes: en primer lugar, el progreso producido en derechos sociales a mediados de siglo XX supuso mejoras en las jornadas laborales, un aumento del período de vacaciones, la instauración de pensiones públicas de jubilación o el incremento

paulatino en la esperanza de vida. Además, la estabilidad económico-social que se instauró en el período histórico de la guerra fría o el surgimiento y posterior desarrollo del mercado común europeo, fueron factores determinantes en la aparición de este fenómeno. Por otro lado, el abaratamiento en los medios de transporte trajo consigo una reducción de los costes de las familias en los viajes turísticos. Por último, la aparición de la figura del turoperador creó la figura de “paquete turístico” originando un incremento exponencial de clientes a los diversos destinos turísticos de sol y playa (Gordon, 2002).

Sin embargo, es a partir de la década de los 90, el momento en que se produce un cambio o fin del modelo preponderante de turismo de masas. Comienza a surgir un tipo de cliente más activo que prefiere organizar sus propias vacaciones, de forma más desestacionalizada y fragmentada, y que ya no busca solamente alojarse en destinos cuya oferta turística se centra en el turismo de sol y playa. Un cliente que busca nuevas vías de ocio basadas en la calidad, el respeto por el hábitat y la búsqueda de experiencias únicas (Grande, Hernández, Muñoz y Núñez, 2005).

Estos cambios no solo se producen desde la perspectiva del cliente sino que se comienza a observar un aumento significativo en cuanto a niveles de competencia se refiere. La oferta se amplía, teniendo como resultado un sector turístico mucho más diversificado y competitivo. Alguno de los factores que han provocado el incremento de la competencia, haciendo del sector una actividad diversificada y con incipientes signos de especialización en los años 90, son: la fragmentación del período de vacaciones, el aumento de la esperanza de vida, el mayor nivel de conocimiento en la población que demanda nuevas formas de ocio (respeto del medio ambiente, búsqueda de la calidad...) o el empleo de nuevas herramientas de información que pone a la disposición de los clientes una variedad en la oferta jamás conocida hasta el momento (Barroso y Flores, 2006).

Esta situación de alta competencia no ha hecho más que acentuarse en los últimos años. No solo existe competencia entre empresas turísticas dentro de un mismo destino, sino que las compañías luchan por atraer clientes contra otras de destinos turísticos diferentes, incluso contra aquellos que exceden las fronteras de ámbito nacional. La globalización ha supuesto un cambio en el juego de la competencia. Nos encontramos ante un verdadero mercado único y global.

Esta situación de competencia que viven las empresas turísticas es fruto de la alta oferta turística y de una demanda muy exigente y con gustos cada vez más diferenciados y

peculiares. ¿cuál es la manera de sobrevivir en un mercado con estas características? Pues bien, una de las maneras de hacerlo es optar por la ya conocida fórmula del turismo sostenible. Según el profesor Fayos-Solá, el turismo sostenible se debe concebir como la protección de la biodiversidad y los rasgos culturales distintivos con el propósito de conseguir una mayor competitividad de los destinos turísticos. Esta es la clave, lograr que las empresas turísticas o los propios destinos en su conjunto sean competitivos, lo que aporta sin duda una dosis de calidad a los productos, servicios y procesos (Fayos, 1994).

En nuestro país, el entramado de empresas turísticas han percibido como necesaria la apuesta por la diferenciación a través de la calidad en los productos y servicios que ofrecen. En un mercado con una demanda creciente y una oferta cada vez más amplia, los diferentes stakeholders implicados en el proceso tienen que conseguir fidelizar al cliente. El sector empresarial, gracias al impulso político de las Administraciones Públicas, comenzaron a tener en consideración la importancia de aplicar criterios de calidad en los productos, servicios y procesos que llevaban a término. De esta manera, en los años 90 se empezó a fidelizar clientes debido a las buenas prácticas en calidad. Las empresas del sector empresarial comenzaron a posicionarse dentro del mercado global turístico diferenciándose a través de los incipientes signos de calidad que se iban implantando (Foronda y García, 2005). La tendencia actual es clara, conseguir una mayor diversificación y diferenciación. Las barreras de entrada pueden ser bajas en un mercado tan competitivo, sin embargo ello implica también un margen de beneficio más reducido. Los diferentes actores implicados en el proceso buscan por lo tanto destacar y llamar la atención de sus potenciales clientes con el objetivo de permanecer y seguir explotando un sector de actividad con ínfimas oportunidades de futuro.

2.4 La relación de la calidad en el servicio y el sector turístico

Una vez revisadas y expuestas las razones por las que surgió la calidad en el sector turístico, es imprescindible tratar la relación que existe entre la calidad en el servicio y el sector turístico. Ello nos aportará un mayor conocimiento de la calidad turística en base a un razonamiento más global y general.

La gestión de la calidad se caracteriza por un enfoque global y total, que hace partícipe a todos los miembros de una organización, con el objetivo principal de mejorar

constantemente el dinamismo, la eficacia y el rendimiento. Así, la adopción de un sistema de gestión de la calidad por parte de una empresa turística está condicionada por las diferentes necesidades, objetivos, servicios o número de empleados (Juliá, Porsche, Giménez y Verge, 2012).

Las empresas de hostelería dependen, en gran medida, del denominado factor humano. Operan en un sector de actividad donde la mano de obra se vuelve vital para alcanzar los objetivos que las empresas se marcan. Esta circunstancia supone un mayor grado de complejidad para medir y controlar los requerimientos fijados en cualquier sistema de gestión de la calidad. A pesar de esta vicisitud, las empresas del sector turístico no están exentas de aplicar sistemas de gestión de calidad. Por consiguiente, cuando hablamos sobre la calidad en las empresas de hostelería se hace referencia a conceptos más amplios y que interrelaciona otros componentes, sin los cuales difícilmente podríamos llevar a cabo el diseño o implantación del sistema seleccionado (Juliá, Porsche, Giménez y Verge, 2012).

Cuando hablamos de la calidad en el mundo turístico podemos fácilmente identificarlo con la calidad en el servicio. El turismo es una actividad terciaria y, por ello, parece razonable encuadrarlo dentro de esta lógica. El concepto de calidad en los servicios surgió como resultado de la necesidad de contraponer la lógica de los productos a los servicios, debido a su diferente naturaleza. Hablar de calidad en los servicios nos resulta interesante desde nuestro ámbito, debido a que la mayoría de empresas que operan en este sector llevan a cabo actividades que bien podríamos catalogar como servicios. Esto es así porque responden a criterios de heterogeneidad, simultaneidad e intangibilidad. Estas características de los servicios hacen que su evaluación sea más difícil de implementar (Parasunaman, Zeithmal y Berry, 1985). Parece que, por lo tanto, aplicar o medir la calidad en el sector turístico se vuelve una cuestión más ardua que, por ejemplo, en cualquier otro proceso de carácter industrial.

Por un lado, la intangibilidad y la simultaneidad se manifiesta en la medida en que los clientes no pueden comprobar la calidad hasta el momento en que se esté produciendo u ofertando el servicio en cuestión. Es más, es imposible tocarlo o sentirlo, muchos menos realizar una representación física previa al acto (Zeithmal, 1982). Por otro lado, la heterogeneidad radica en que el rendimiento o fruto de servicio ofertado presenta resultados muy diversos en función del empleado que lo esté llevando a cabo o de la percepción del cliente que lo esté recibiendo. Esto hace que la empresa tenga dificultades para encontrar la

uniformidad necesaria que se debe alcanzar para dotar al servicio de una calidad similar en cada momento de oferta. Además, los clientes suelen evaluar los servicios de acuerdo a sus necesidades o percepciones de cada momento, lo que resulta un claro inconveniente a la hora de conseguir una homogeneidad por parte de las compañías en la calidad del servicio. Más aún si las empresas del sector turístico pretenden instaurar el ciclo de mejora continua (Zeithmal, Rust y Lemon, 2001).

A pesar de que parece obvio que las actividades que llevan a cabo las empresas del sector turístico constituyen puros servicios debido a su naturaleza, también podemos hablar de producto turístico como una manifestación de lo que, hoy día, se conoce como experiencia turística. Si nos fijamos en la propia literalidad del término “experiencia” seremos capaces de entender la relevancia del instante en que se está produciendo. La calidad, por lo tanto, será resultado de la percepción que tengan los clientes en el momento de disfrute de la experiencia turística. Este es el intervalo de tiempo en el que los responsables de ofrecer el servicio tendrán que averiguar las opiniones de sus usuarios para alcanzar unos mayores estándares de calidad (Smith, 1994).

Uno de los objetivos primordiales de cualquier empresa en nuestro sector de actividad reside en la búsqueda del aumento de la calidad, pero ¿de qué manera podremos lograr dicho crecimiento en la calidad de los servicios turísticos? Pues bien, podríamos optar por el planteamiento que promulgó Marcjanna (1998), mediante el cual nos otorga fundamentalmente dos recomendaciones: en primer lugar, el autor determina que cualquier sistema de gestión de la calidad tiene que tener la capacidad de permitir que se filtren correctamente las opiniones, sensaciones y percepciones de sus potenciales clientes con el fin de conocer sus necesidades y, por lo tanto, anticiparse a ofrecer el servicio de una determinada forma. En segundo lugar, Marcjanna defiende la necesidad de minimizar el número de proveedores con el objetivo de tener más controlada la calidad de los productos que suministra cada empresa turística (Marcjanna, 1998). Aunque nos encontremos con un sector de actividad donde su principal objeto son los servicios, siempre son necesarios productos para llevarlos a cabo con éxito. Si estos no cumplieran con ciertos parámetros de calidad, entonces el servicio sería nefasto.

3. Instrumentos: normas relacionadas con los sistemas de gestión de calidad

Antes de realizar el análisis del estado de la cuestión a través del estudio de campo que se ha llevado a cabo con entrevistas a clientes y a diferentes empresas del sector de la hostelería, parece necesario realizar una pequeña revisión de los siguientes sistemas de calidad con el propósito de forjar de manera más completa mi conocimiento y desarrollar con base sólida, más tarde, mi propio sistema de gestión de la calidad.

3.1. Normas ISO

Tal y como se determina en el sitio web oficial de la Organización Internacional de Normalización, las normas ISO pueden definirse como una serie de escritos o enunciados que tiene como finalidad establecer una serie de requerimientos o especificaciones que sirvan como guía para las diferentes organizaciones en el cumplimiento de diversos estándares de calidad. Estas normas son emitidas y divulgadas por la ya citada Organización Internacional de Normalización (Recuperado en: <https://www.isotools.org/>)

Existen numerosos documentos relativos a las normas ISO en el campo de medio ambiente y energía, riesgos y seguridad, responsabilidad social, sistemas integrados e, incluso, calidad.

Con respecto a las normas ISO de calidad, tendremos que decir que se manifiestan numéricamente a través de la serie 9000. Dentro de esta serie tendremos que destacar las normas UNE-EN-ISO 9000:2015, UNE-EN-ISO 9001:2015 y UNE-EN-ISO 9004:2009. Todas estas normas son adoptadas y promulgadas por el Comité Técnico ISO/TC 176.

La primera de ellas, la UNE-EN-ISO 9000:2015, se refiere a los conceptos y a la fundamentación teórica de la gestión de calidad que son de aplicación para organizaciones con diferentes intereses, clientes, proveedores o evaluadores (AENOR, 2015a).

El siguiente documento o norma, la UNE-EN-ISO 9001:2015, es la única de ellas que determina los requerimientos que debe adoptar cualquier sistema de gestión para ser tomado en cuenta como tal. Dentro de la serie 9000 es la que mayores especificaciones plantea y se centra o preocupa de manera detallada en cuestiones como el liderazgo en la dirección, la planificación, la gestión de la calidad propiamente dicha o el diseño y desarrollo de

productos y servicios de manera más explícita que en versiones anteriores (AENOR, 2015b).

Por último, la norma UNE-EN-ISO 9004:2009 se orienta en la gestión de éxito sostenido en las organizaciones. Uno de sus principales objetivos es conseguir que la implantación del sistema de gestión que propone la norma UNE-EN-ISO 9001:2015 proporcione beneficios en el largo plazo a las organizaciones que decidan llevarlo a la práctica (AENOR, 2015c).

En definitiva, la serie de normas ISO referidas a la calidad buscan marcar un patrón de seguimiento para las diferentes compañías que decidan apostar por el camino de éxito que se basa en aplicar criterios de calidad.

3.2. Mesas de Asturias

El Principado de Asturias, en su meta por alcanzar los objetivos de desarrollo y aumento de la calidad, decidió impulsar la marca de calidad *Mesas de Asturias*. Dentro de ella y a tenor de lo establecido en la ley del Principado de Asturias 7/2001 de 22 de Junio, se encuentran los restaurantes y sidrerías/restaurantes asturianos.

La adhesión a esta marca es voluntaria pero hay que demostrar el cumplimiento de unos requisitos, los cuales aparecen en el referencial de calidad gastronómica asturiana, superando una auditoría. A la cual todo miembro de la Marca volverá a ser sometido, en el plazo de dos años.

Tras la valoración, se emitirá un informe que adoptará alguna de las 3 siguientes maneras:

- Favorable: Se calificara así, cuando cumpla todos los parámetros obligatorios, más otros parámetros complementarios para alcanzar la puntuación requerida.
- Favorable condicionado: Será catalogada así, cuando aunque se alcance la puntuación requerida y se incumpla alguno de los parámetros de los considerados como obligatorios.
- No favorable: situación en lo que los establecimientos no alcancen los requerimientos mínimos para adecuarse a la marca.

Dentro de esta marca, podemos diferenciar dos tipos de establecimientos diferentes: Restaurantes y Sidrerías/Restaurantes. Aunque en promoción los tipos sean más diversos.

3.3. UNE 167013:2017 (Q de Calidad)

La norma UNE 167013:2017 es la última modificación de la serie 167000 relativa a la hostelería y servicios de restauración. Este documento es creado y promulgado por el comité técnico CTN 167 de Servicios de Restauración, cuya secretaría desempeña el Instituto para la Calidad Turística de España. Nace como consecuencia de la importancia de este sector en la economía española, donde cerca del 10 por ciento de los empleos se pueden clasificar en este ámbito. La principal causa que motiva el desarrollo de la norma es la de dotar a las empresas de un instrumento que sirva de guía para alcanzar la competitividad adecuada en el sector a través de la calidad. La norma trata fundamentalmente las exigencias con las que cuenta el sector, atendiendo específicamente la gestión interna, las necesidades en el servicio, las infraestructuras o las condiciones fitosanitarias de los alimentos. Este control sanitario de los alimentos pretende aplicar un sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (AENOR, 2017).

En definitiva, esta norma se aproxima de una manera más detallada a los entresijos del mundo de la hostelería, dando respuesta a sus necesidades y demandas futuras en cuestiones de calidad, con el objetivo de ofrecer un producto y servicio acorde a las expectativas de los clientes, los cuales se tornan más exigentes debido a su mayor bagaje cultural y gastronómico. La diversidad en la oferta actual de restauración, que trae consigo mayores niveles de competitividad, hace que los consumidores adquieran mucho poder y se produzca, a la vez, un incremento en la apuesta por la calidad en el sector.

4. Análisis del estado de la cuestión

Con el objetivo de intentar abordar de una manera más eficiente y real la elaboración del sistema de gestión de la calidad para restaurantes, se ha realizado un muestreo para saber la opinión de las dos partes a las que afecta el mismo. Para ello se han elaborado dos cuestionarios diferentes, pero con puntos de unión entre ambos. Uno dirigido a los clientes y otro a los profesionales.

En el cuestionario relativo a los clientes se ha pretendido elaborar un perfil a partir de los siguientes datos: la frecuencia y día de la semana en que suelen acudir al restaurante, el aspecto que les resulta más importante a la hora de elegir, si les condiciona favorablemente

saber si se implementa un sistema de gestión de la calidad, y la valoración de algunos atributos como el servicio, el ambiente, la limpieza o la experiencia.

El cuestionario relativo a los profesionales resulta algo más breve y conciso. En él podemos subrayar las siguientes cuestiones: el tipo de restaurante ante el que nos encontramos, el número de empleados que conforman la plantilla, los tres aspectos más importantes para el funcionamiento del restaurante, si conocen los propietarios la existencia de algún sistema de gestión de la calidad y, además, si les parece rentable su puesta en práctica o, si creen necesario adoptar y personalizar cualquier tipo de sistema de gestión de calidad al estilo y necesidades de cada restaurante.

Figura 2. Resultados de las encuestas a clientes

RESULTADOS ENCUESTAS A CLIENTES	
EDAD	Sobre todo de 0-25 (35%), de 41-65 (27,6%) y de 26-40 (27,3%)
SEXO	Mayoritariamente femenino (61,3%)
ÉPOCA DE LA SEMANA EN LA QUE SE ACUDE AL RESTAURANTE	Mayoritariamente de fin de semana (61,3%)
ASPECTOS MÁS IMPORTANTES	Producto, servicio y precio
LE CONDICIONA SABER A LOS CLIENTES SI SE APLICA UN SGC	Mayoritariamente sí (64.9%)
OTROS ASPECTOS CONSIDERADOS RELEVANTES	Climatización, sabor y presentación de los platos, relación calidad-precio

Elaboración propia a partir de datos de las encuestas

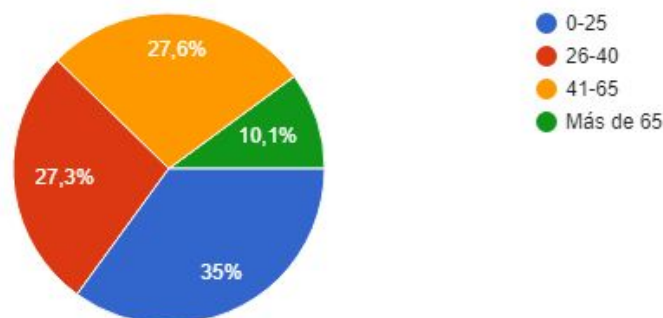
En primer lugar, se ha empezado analizando los resultados obtenidos en el cuestionario realizado a los clientes. Después de dotar de la suficiente publicidad al cuestionario, se ha conseguido reunir una muestra de trescientas respuestas. La muestra no ha sido elaborada conforme a ningún criterio de diseño muestral.

En cuanto a datos de carácter demográfico, cabe destacar que más del 60 por ciento de las respuestas han sido otorgadas por mujeres. Además, existe una alta representatividad en la muestra de personas menores de 25 años (35 por ciento), teniendo las franjas de 26 a 40 años y la de 41 a 65 menor peso, aunque todavía relevante, sumando ambas más del 50 por ciento del total.

Figura 3. Edad de los clientes encuestados

1. Edad

297 respuestas

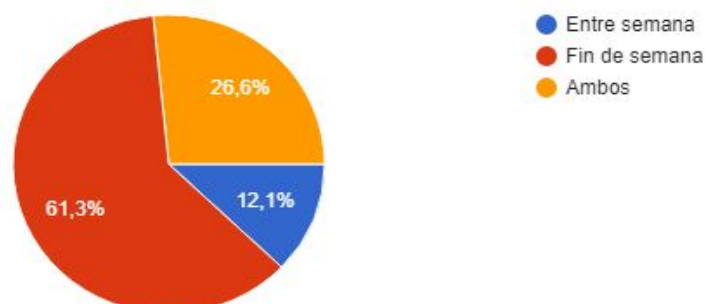


Si nos centramos en la frecuencia y el día en que los clientes de la muestra acuden al restaurante, podemos establecer un prototipo claro: un cliente esporádico y que visita los restaurantes en horario de fin de semana.

Figura 4. Momento de la semana en que los clientes van a un restaurante

4. ¿Cuándo suele ir a un restaurante?

297 respuestas

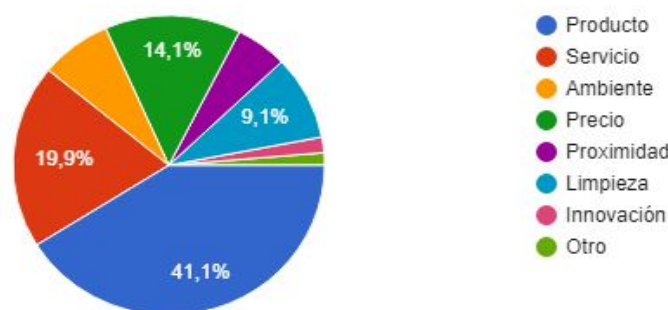


Por otro lado, una de las preguntas más relevantes a analizar en el cuestionario es la relativa al aspecto más determinante a la hora de elegir un restaurante. De entre un abanico de 8 posibles respuestas, más del 40 por ciento se decantan por considerar que el producto es el factor esencial por el cual deciden acudir a sitios de restauración. Los otros tres aspectos importantes que señalan los clientes son el servicio, con casi el 20 por ciento, o el precio y la limpieza por debajo del 15 por ciento. Cuestiones como la innovación, la proximidad o el ambiente obtienen resultados de carácter residual. Otro de los aspectos que podemos reseñar es que casi un 65 por ciento de los clientes de la muestra declaran sentirse condicionados favorablemente sabiendo que un determinado restaurante implementa en su día a día un sistema de gestión de la calidad.

Figura 5. Aspectos más importantes para los clientes

5. ¿Qué aspecto le resulta más determinante a la hora de elegir un restaurante?

297 respuestas



Por último, el cuestionario ha posibilitado a los encuestados valorar los siguientes atributos: aspecto general del restaurante, su limpieza, climatización del establecimiento, local confortable, atención al cliente por parte de los camareros, tiempo de espera en la asignación de una mesa, tiempo de servicio de bebida y comida, sabor de la comida, presentación y variedad de los platos, relación calidad-precio y la sensación de haber vivido una experiencia diferente. A partir de la calificación que han dado los distintos clientes en el cuestionario, tenemos que destacar, sobre todo, que el conjunto de atributos son valorados por encima de una nota de 6. Cabe reseñar que los atributos más apreciados son los relativos a la limpieza, el sabor de la comida y la atención de los camareros durante el servicio. Si

echamos la mirada atrás, podremos establecer una relación con la pregunta relativa a los aspectos más destacados y valorados en un restaurante: el producto (sabor de la comida), el servicio y la limpieza. Así volvemos a constatar la importancia que le otorgan los consumidores a estas cuestiones.

La única particularidad que la gente no valora en exceso es la relativa a la experiencia vivida. Si bien se podía intuir que iba a ser un aspecto importante y que iba a otorgar conclusiones relevantes en la materia, se ha observado a tenor de los resultados, que los clientes siguen apostando por cuestiones más ordinarias y que se pueden relacionar con el normal funcionamiento de cualquier restaurante, como son el producto, la limpieza o la atención recibida. Estos serán, sin duda, aspectos fundamentales a la hora de configurar el aparato central de la propuesta de sistema de gestión de la calidad que se presenta en este trabajo.

Figura 6. Resultados de la encuesta a los profesionales

RESULTADOS ENCUESTA A PROFESIONALES	
TAMAÑO DE LA EMPRESA	Micro y pequeña empresa
ASPECTOS MÁS IMPORTANTES	Producto, servicio y limpieza
% DE PROFESIONALES QUE CONOCEN ALGÚN SGC	81 % de los encuestados
% DE PROFESIONALES QUE CONSIDERAN IMPORTANTE LA APLICACIÓN DE UN SGC	66,6% de los encuestados
% DE PROFESIONALES QUE APLICAN UN SGC	42,9% de los encuestados. Menos de la mitad

Elaboración propia a partir de datos de las encuestas

Una vez analizados los cuestionarios realizados por los clientes, pasemos a examinar los resultados obtenidos en las encuestas de los profesionales. Después de enviar el cuestionario a restaurantes de diferentes partes de España de forma aleatoria, se han conseguido reunir una muestra de 63 respuestas que permitirán obtener algunas reflexiones.

En lo que se refiere a las características de la muestra, podemos destacar que, si bien no existe una proporcionalidad de respuestas entre las comunidades autónomas, se ha logrado

recabar información de cada una de ellas, en mayor o menor medida. Así, los territorios con una alta representatividad en la muestra son La Rioja, Navarra y Asturias.

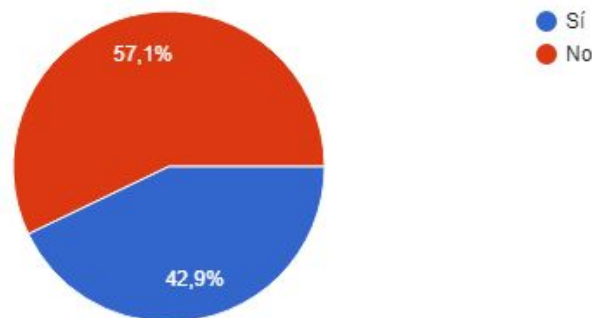
Los restaurantes objeto del estudio son empresas que se mueven entre 2 y 15 trabajadores, por lo que estamos hablando de microempresas (menos de 10 trabajadores) y pequeñas empresas (de 10 a 49). Aunque no necesariamente, la propuesta, por lo tanto, tendría que estar encaminada a crear un sistema de gestión de la calidad para empresas de tamaño pequeño. Esto sin perjuicio de que la potencial propuesta se pudiera aplicar a aquellas de mayor envergadura.

Paradójicamente, al igual que sucede con la opinión de los clientes, los aspectos más destacados son el producto y el servicio. Aunque con menor número de respuestas, la limpieza sobresale por encima de las demás. La proximidad, la innovación o el ambiente, resultan de menor importancia para los encuestados.

Cuando se les pregunta a los restaurantes si conocen algún tipo de sistema de gestión de calidad, la respuesta mayoritaria es afirmativa. Además, consideran que constituyen herramientas importantes para el ofrecimiento de un servicio óptimo y de calidad. Sin embargo, y aunque se refleje las bondades que dicen manifestar los encuestados, el 60 por ciento no utilizan sistemas de gestión de la calidad. Así, cabría pensar que estamos ante un caso de sesgo de deseabilidad social, es decir, los encuestados responden en función de lo que la sociedad considera bueno o deseable. Sin embargo, presuponer lo anterior, sería partir de una suposición algo infundada, ya que no tenemos suficientes datos concluyentes que nos ayuden a determinar la veracidad de la afirmación. Lo que podríamos establecer con mayor seguridad es que, si bien los restaurantes encuestados creen en los beneficios de aplicar los sistemas de gestión de la calidad, finalmente no lo llevan a cabo por cuestiones que se escapan de su alcance, como son la falta de recursos materiales y personales.

Figura 7. Aplicación de los sistemas de gestión**6. ¿Aplica algún sistema de gestión de calidad?**

63 respuestas



En cualquier caso, lo que queda meridianamente claro es que la propuesta debería estar encaminada a dar respuesta a los aspectos más destacados por los encuestados: el producto, el servicio y la limpieza. Además, debido al tamaño de las empresas del sector, y por lo tanto, a su falta de recursos, el sistema de gestión de la calidad debería tener en cuenta las siguientes premisas: facilidad en la implantación, adaptación a las necesidades y respeto por la esencia que diferencia a cada restaurante.

Por ello, en el siguiente apartado, se desarrolla la siguiente propuesta de sistema de gestión de la calidad con el objetivo de dar respuesta a las cuestiones planteadas anteriormente, prestando especial atención a los aspectos más relevantes destacados en las encuestas de clientes y profesionales, como son el producto, la limpieza o el servicio.

5. Propuesta de sistema de gestión de la calidad

A lo largo del siguiente apartado se intentará, por lo tanto, desarrollar las ideas que se consideran de especial relevancia para conseguir que los diferentes restaurantes que decidan aplicar este sistema de gestión de la calidad consigan alcanzar los mayores estándares de calidad posibles en los procesos tratados a continuación: procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Por un lado, en cuanto a los procesos estratégicos, la serie 9000 de las normas ISO así como la norma UNE 147013:2017, han servido de gran ayuda para conformar la estructura del

apartado relativo a tales procesos. Por otro lado, en lo que se refiere al apartado de los procesos operativos, la norma UNE 147013:2017 ha sido la empleada fundamentalmente para estructurarlo, mientras que para los procesos de apoyo se han tomado en cuenta pequeñas cuestiones a partir del referencial de la marca Mesas de Asturias.

A pesar de que estas normas antes citadas han supuesto una gran ayuda en la determinación final de los apartados, así como de ciertas ideas tratadas allí, el grueso del contenido albergado en cada uno de ellos es resultado de un proceso de aprendizaje personal y profesional en el sector de la restauración, tanto de forma teórica a través de manuales y blogs especializados en la materia, como de forma práctica desempeñando mi trabajo en la hostelería.

5.1. Mapa de procesos del sistema de gestión de la calidad propuesto

Con el objetivo de ilustrar gráficamente el siguiente sistema de gestión de la calidad, se ha intentado dividir los procesos en tres grandes bloques: procesos estratégicos, procesos operativos o clave y procesos de apoyo o soporte.

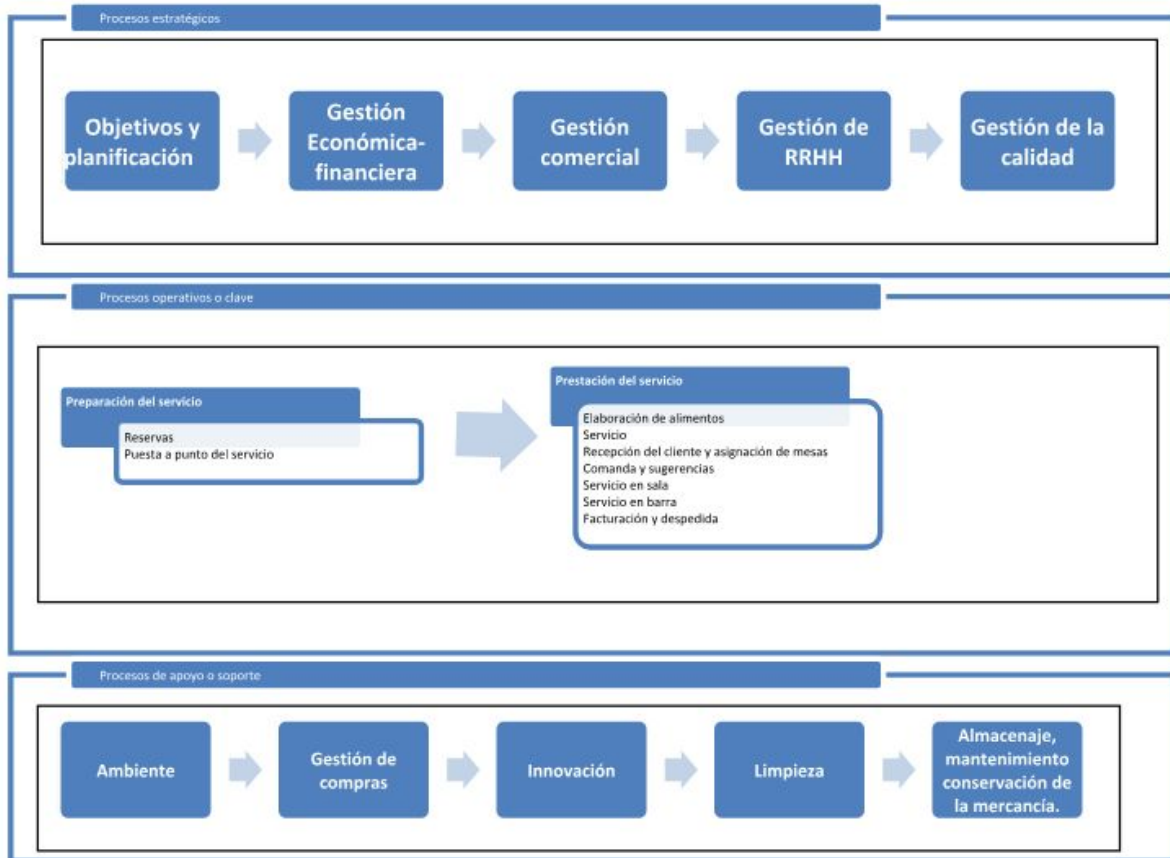
Los procesos estratégicos son aquellos que vienen definidos por los responsables de llevar a cabo funciones directivas. Su objetivo primordial es conseguir establecer una estrategia clara para orientar el contenido y la filosofía de trabajo en los demás procesos. Como se puede observar en la figura 8 los procesos estratégicos lo conforman: los objetivos y la planificación, la gestión económica-financiera, la gestión comercial, la gestión de recursos humanos y la gestión de la calidad. El desarrollo literal de estos procesos permitirá conocer los valores y la misión que se pretende inculcar a los restaurantes en su implantación.

Los procesos operativos o clave son aquellos que vislumbran la actividad cotidiana de los establecimientos y, cuyo contenido, puede ser objeto de valoración por parte de los clientes debido a su gran visibilidad. Por lo tanto, la preocupación por cumplir estrictamente con los estándares y contenidos de estos procesos determinará en gran medida la satisfacción de los clientes. Los procesos operativos o clave de este sistema de gestión de la calidad son la preparación del servicio y la prestación del servicio.

Los procesos de apoyo son aquellos cuyo contenido no conforman los servicios básicos que ofrece el establecimiento, sino que suponen un soporte para que los procesos operativos sean prestados con la máxima calidad posible. Dicho con otras palabras, si bien es cierto que

su desarrollo no se considera clave dentro de la actividad principal, su omisión podría poner en franco peligro la calidad o el desarrollo normal de los aspectos fundamentales contemplados en los procesos operativos. Forman parte de los procesos de apoyo de este sistema: el ambiente, la gestión de compras, la innovación, la limpieza y el almacenaje, mantenimiento y conservación de la mercancía.

Figura 8. Mapa de procesos del sistema de gestión de la calidad



Elaboración propia

5.2. Procesos estratégicos

Dentro de la lógica de los procesos estratégicos, la dirección de los restaurantes tendrán que asumir una serie de responsabilidades que están relacionadas con las tareas de planificación, gestión de los recursos humanos, gestión comercial, gestión económica financiera y gestión o control de la calidad. Estos procesos estratégicos o directivos son de obligado cumplimiento para las empresas de restauración. Así, a partir de unas correctas directrices y

de un buen liderazgo, la dirección tendrá la capacidad para guiar los demás procesos clave y de apoyo con los que cuenta todo restaurante.

5.2.1. Objetivos y planificación

Cualquier dirección tiene que saber la situación de partida en la que se encuentra su empresa. Sin un correcto diagnóstico no se podrá contar con el suficiente conocimiento que guíe el plan de actuación necesario a seguir por los restaurantes. Una herramienta habitual para conocer el diagnóstico de una determinada empresa es el análisis DAFO. A través de él, la dirección será capaz de plasmar y evidenciar los puntos fuertes y débiles de su organización. El objetivo es que a partir de este análisis, los responsables en la dirección sean capaces de conocer sus fortalezas con el objetivo de mantenerlas, identificar las debilidades para disminuirlas o erradicarlas, aprovechar las oportunidades que se avecinan y evitar que las amenazas identificadas obstruyan el correcto devenir de la organización.

Si bien el diagnóstico constituye una herramienta útil para conocer la situación en que se encuentra la empresa, éste por sí solo nos puede resultar insuficiente para establecer un futuro plan de actuación. Así, todo análisis DAFO debería estar acompañado de una serie de objetivos que permitan ver el camino a seguir. Y es que, una vez plasmada la situación de partida, la dirección tendrá la responsabilidad entonces de plantear una serie de objetivos que a su vez den respuesta a esas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Este es el camino que debe guiar toda planificación. Sin analizar, no se podrá conocer y sin el conocimiento no tendremos la capacidad de aplicar las mejoras necesarias para el correcto funcionamiento y devenir en las empresas de la restauración.

A la hora de especificar los objetivos, la dirección de los restaurantes tiene que ser capaz de plantearlos de tal manera que sean medibles y reales. Si no conseguimos medir los objetivos, entonces no podremos saber si habremos alcanzado su grado de cumplimiento. Del mismo modo, si nos fijamos objetivos irrealizables, entonces nos perderemos en el camino de la utopía y no conseguiremos alcanzar las metas que nos proponemos. Los objetivos deben ser ambiciosos pero realistas.

5.2.2. Gestión de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos es uno de los aspectos más importantes a tener en consideración por parte de los propietarios o de la gerencia del restaurante. Tanto es así, que los clientes mantienen su primera toma de contacto con el servicio a través de los empleados. Su primera impresión se verá condicionada por un correcto trato, y de él, la posterior valoración del servicio ofrecido que pondrá de manifiesto la calidad global del proceso.

Esta gestión de los recursos humanos tiene que ser llevada a cabo por la dirección abarcando una serie de puntos: las responsabilidades, el organigrama de la empresa, la formación y la selección de personal.

Por un lado, en cuanto a las responsabilidades y el organigrama, los restaurantes se verán obligados a realizar un listado con todos los puestos de trabajo. Además, a fin de completar las características intrínsecas que figura en la mera descripción, será necesaria la correspondiente especificación de competencias y habilidades para cada puesto de trabajo indicado. Así mismo, la dirección no debe olvidarse de establecer las directrices necesarias para que la organización opere de forma normal sin la continua vigilancia o supervisión de los jefes. En definitiva, el conjunto de responsables que desempeñen el papel motriz de cada sección debe tener claras las responsabilidades que en el ámbito de su competencia han de aplicar para cada caso concreto. Así, si bien este sistema de gestión sustenta el aparato organizativo bajo el paraguas del principio de jerarquía, también es importante dejar cierto margen de maniobra a los responsables de cada departamento con el propósito de hacer fluir de una manera más natural las labores del día a día. Al fin y al cabo, la dirección tiene como deber principal ejercer su función de liderazgo para involucrar a todos sus empleados en la persecución de unos objetivos y metas comunes.

Por otro lado, los responsables de liderar el restaurante deben preocuparse por la formación del resto de integrantes del equipo. Se debe ejecutar un plan con carácter anual en el que se atiendan, por ejemplo, las siguientes necesidades formativas: cursos de atención al cliente, manipulación de alimentos, idiomas, primeros auxilios o cualquier otro curso que suponga una mejora cualitativa en los servicios prestados. Cualquier otra formación complementaria y que tenga especial relación con el sector se verá como positiva.

Para cerrar este apartado, en lo relativo a la selección de personal, los restaurantes fijarán un procedimiento por el cual se establecerán los pasos para la contratación de empleados. Se recepcionan, en primer lugar, los currículums más interesantes para los puestos a cubrir. Posteriormente, se realiza una entrevista personalizada a cada potencial candidato. Finalmente, los responsables de reclutar personal se encargan de seleccionar a los candidatos idóneos, que podrán someterse a un período de prueba cuando se considere oportuno.

5.2.3. Gestión comercial y base de datos (Big Data)

La comercialización de cualquier servicio debe conllevar la formalización de los correspondientes documentos comerciales (carta, menú, etc) en los que se detalle, entre otros datos, las tarifas aplicables. Además de la creación de un sistema o base de datos donde aparezcan datos útiles, alergias o intolerancias y los gustos del cliente para intentar conseguir una experiencia mejor y más personificada, asemejándose en pequeña escala al Big Data.

En primer lugar, se debe tratar los documentos comerciales:

El menú: deberá el restaurante poseer al menos dos tipos de menús, uno para los días de la semana y otro para los festivos o fines de semana.

El menú de entre semana contará con tres primeros platos a elegir uno. Entre ellos, se ofertará de forma obligatoria un plato caliente y otro frío. Además, el restaurante dará la posibilidad a sus comensales de optar por uno de los tres segundos platos de entre los cuales se debe ofertar al menos carne y pescado imperativamente. El menú también contará con tres postres a elegir uno, acompañado de pan y agua. El vino u otra bebida se cobrarán aparte. El menú para el fin de semana será similar al de entresemana, solo que se le añadirá un entrante y el vino.

La carta: A parte del menú, los restaurantes deberán contar con una carta de productos donde los clientes podrán ver ampliada su gama de posibilidades. Dependiendo de la clientela con la que cuente cada restaurante entre semana, se recomienda optar por una de las siguientes opciones:

- a. Si el restaurante tiene baja afluencia de clientes durante la semana o éstos se decantan habitualmente por el menú, entonces contar con una carta amplia de

productos podría ser contraria a los estándares de calidad. La alternativa, por lo tanto, sería proponer una serie de sugerencias en relación con productos de temporada.

- b. Si el restaurante cuenta con una gran cantidad de clientes que prefieren productos de carta, entonces la mejor estrategia sería ofrecer una carta similar a la que se ofrece los fines de semana, donde la afluencia de público se presupone mayor.

Durante el fin de semana, se plantean las siguientes opciones dependiendo de las características antes planteadas:

- a. Los restaurantes con baja afluencia entre semana, tendrán que facilitar una carta amplia de productos los fines de semana.
- b. Los restaurantes con un alto volumen de ventas de productos en carta durante la semana, tendrán la obligación de ofrecer además estos días una serie de sugerencias especiales propuestas por el chef.

Además de estas circunstancias, los restaurantes deberán confeccionar una carta de bebidas. Una de las partes más importantes en esta carta es la selección de vinos, que determinará en gran medida, la categoría y el prestigio del restaurante. La clave para enumerar un buen listado de vinos es seguir el principio de flexibilidad, es decir, es necesario considerar que no siempre se cuenta con la disponibilidad de servir los mismos vinos por cuestiones que se escapan de nuestro alcance, como la falta de logística en la distribución de las marcas. Negar la existencia de un producto que se encuentra en carta y finalmente no se puede servir, causa muy mala impresión en la clientela. Así, este sistema de gestión de la calidad considera esencial partir de la flexibilidad para evitar que se produzcan estas circunstancias. Además de la flexibilidad, tenemos que considerar que el tamaño de la selección de vinos no va a suponer una mayor calidad, sino que ésta se verá directamente influenciada por el orden y su estructura lógica.

Así, la propuesta planteada por este sistema de gestión de la calidad pone de manifiesto los siguientes criterios:

- Especificación de los tipos de vino: tintos, blancos, rosados y espumosos.
- Lugar de procedencia de los vinos, indicando en su caso si se encuentran dentro de alguna Denominación de Origen.
- Nombre de la marca comercial.
- Bodega.

- Tamaño de la botella.
- Precio.

Aparte de la selección de vinos, la carta de bebidas tiene que ser completada con: aguas minerales con gas y sin gas, refrescos, cervezas, zumos y bebidas alcohólicas destiladas (licores, cocktails, whiskies, vodkas, ron y ginebras).

En conclusión, la carta tiene que articularse como un documento elegante y atractivo, que responda a criterios de brevedad y concisión en su redacción, evitando los errores y desmesuras en el estilo. Se prescindirá en todo momento de introducir coletillas innecesarias, comentarios extensos o juicios de valor, ya que éstos podrían importunar a cierto sector de la clientela.

El contrato. La empresa pondrá a disposición de los agentes interesados un contrato modelo, en el cual aparecerá la información de la empresa, la fecha en la que se firma el contrato, quién es el responsable por parte de la empresa, los datos del contratante y los términos del contrato. El contrato tipo se adjunta más adelante (anexo I).

Base de datos.

Con el propósito de mejorar la comercialización de los productos y servicios que ofertan las empresas de restauración, este sistema de gestión de la calidad propone la creación de un sistema o base de datos (inspirándose en la idea del *Big Data*) que proporcione información útil a los restaurantes.

Este sistema podría contener tantos datos como se consideren oportunos. Se plantean las siguientes ideas: datos personales (tales como fecha de cumpleaños, información familiar...), alergias o intolerancias y gustos. Esta base de datos cobra cierto sentido en un mundo muy digitalizado y donde los clientes sienten la continua necesidad de sentirse especiales. Conocer sus gustos o datos personales, puede ayudar a confeccionar una oferta más adecuada o acorde a sus preferencias. Por otro lado, el conocimiento de estas vicisitudes favorece uno de los objetivos primordiales a los que debería aspirar cualquier profesional del sector, personalizar el trato con el propósito de fidelizar a los clientes.

5.2.4. Gestión económica-financiera

La dirección de cualquier empresa de restauración tiene la obligación de basar todas sus prácticas contables en el principio de buena fe, mediante el cual se presupone la veracidad o ajuste a la realidad de todas y cada una de las cuentas anuales del restaurante. Así, la dirección será la encargada de comprobar de forma exhaustiva que la empresa se encuentra en una correcta situación de liquidez, solvencia y rentabilidad. A través de la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación, se podrá calcular los ratios necesarios para conocer la situación en que se encuentra la empresa.

En cuanto a la liquidez en una empresa de restauración, tendremos en cuenta que, debido a que nos encontramos ante un tipo de negocio donde el volumen de inversiones es alto, será imprescindible contar con ratios de liquidez superiores a la media de cualquier otra empresa. Así mismo, es recomendable que el índice de rotación del stock no sea alto, ya que ello podría evidenciar una de las prácticas más comunes en ciertos restaurantes, como es la utilización excesiva de productos no perecederos y, por lo tanto, no frescos. Normalmente los restaurantes abaratan sus costes haciendo grandes pedidos, con una capacidad de conservarse alta en el tiempo. Esto podría indicarnos un bajo empleo de productos frescos, circunstancia que se torna contraria a los estándares de calidad a los que todo restaurante debería aspirar.

En cuanto a la solvencia, referida a la capacidad que tiene el restaurante de hacer frente a sus obligaciones, tendremos que destacar la importancia de perseguir una estructura patrimonial óptima. Así, para que las empresas de restauración se encuentren suficientemente capitalizadas y su endeudamiento no sea excesivamente alto, los fondos propios deberían superar el umbral del 60 por ciento del total del pasivo. Por lo tanto, si los fondos propios tienen que superar dicho rasero, los fondos ajenos no deberían superar el 40 por ciento del total. Cuestión relevante a tener en cuenta también es que las deudas a corto plazo no deberían superar el 65 por ciento del pasivo exigible. En términos generales, podemos destacar que la situación óptima es aquella en la que el patrimonio neto o fondos propios fueran capaces de financiar la totalidad del activo no corriente y parte del corriente.

En cuanto a la rentabilidad de la empresa, tendremos que destacar la importancia de la ventas sobre el total de la cuenta de pérdidas y ganancias, pero no solo eso. Los restaurantes

tendrán que ser capaces de generar ingresos con el mínimo número de recursos o activos empleados.

Si bien es interesante realizar un análisis de estas tres magnitudes, no es menos importante realizar un estudio acerca de las previsiones de gastos e ingresos a medio plazo. Ello nos dará la capacidad de realizar una mejor planificación a la hora de emprender las inversiones necesarias para cada restaurante.

En definitiva, la dirección del restaurante será la encargada de gestionar los siguientes asuntos: en primer lugar, la liquidez de la empresa con el propósito de hacer frente a los pagos de proveedores con fecha de vencimiento temprana. Por otro lado la solvencia, con el objetivo de no contar con empresas de restauración demasiado endeudadas. Por último, una buena rentabilidad, donde se evidencie un correcto volumen de ventas empleando los mínimos recursos.

Está claro que la gestión económica-financiera de cualquier empresa, sea del tamaño que sea, tiene que ser llevada por una persona con ciertos conocimientos contables. Si los restaurantes no contarán con el personal suficiente o cualificado a tal efecto, estos tendrían la obligación de externalizar su gestión, en manos de una asesoría externa. A pesar de que la gestión esté a cargo de un tercer agente, la dirección del restaurante se encuentra en la obligación de asegurarse de que los resultados se ajustan a los preceptos anteriormente expuestos.

5.2.5 Gestión de la calidad (control)

Para comprobar si realmente se está cumpliendo los preceptos de un determinado sistema de gestión, el restaurante debe identificar los puntos que quiere controlar y documentar. La clave para saber si una empresa de restauración está ejecutando las pautas marcadas por el sistema de gestión de la calidad, es llevar a cabo un proceso de medición riguroso. Sin medir, no se podrá conocer si lo ejecutado se encuentra en concordancia con lo preestablecido.

Este sistema de gestión divide los puntos principales de control en dos: los peligros y los puntos clave. Su control y medición serán primordiales en la búsqueda de un servicio óptimo.

Por un lado, en lo relativo a los peligros, se deben identificar los siguientes:

- Peligro biológico: cuando en los alimentos se dan presencia de microorganismos como virus, parásitos o bacterias, independientemente de si esto ocurre de forma natural o por contaminación.
- Peligro químico: en el caso en el que los alimentos contengan sustancias químicas.
- Peligro físico: si apreciamos la presencia en los alimentos de materiales que no se encuentran habitualmente y que pueden ocasionar con su ingesta un daño o enfermedad (por ejemplo: cristales, cáscaras, etc).

Por otro lado, los puntos clave en los que poner el foco de nuestra atención son:

- Correcta limpieza. Tal y como se observa en el diagnóstico realizado, la limpieza es una de las cuestiones más valoradas tanto por los consumidores como por los profesionales. No cabe duda de que una correcta limpieza condiciona en gran medida la experiencia de los clientes.
- Calidad de las materias primas. La calidad de las materias primas facilita la elaboración de succulentos platos. Además, permite alcanzar uno de los principales objetivos a los que todo restaurante debería aspirar, ofrecer un servicio o producto óptimo.
- Primera impresión. Como en todos los aspectos de la vida cotidiana, la primera impresión juega un papel muy importante en la formación de juicios de valor. La mente humana está preparada para ejecutar opiniones a partir de las primeras impresiones o sensaciones, por lo que pequeños aspectos como el ambiente, la vestimenta y amabilidad de los empleados, la distribución del restaurante o la decoración, son cuestiones de vital importancia a la hora de forjar una primera opinión. Los pequeños detalles son los que realmente marcan la diferencia.
- Sabor auténtico. No es fácil dotar a un restaurante de la personalidad suficiente. Una de las maneras de conseguir la fidelización de clientes, además de la de ofrecer un producto de la máxima calidad, es lograr que la elaboración final de los platos respondan a criterios de autenticidad, entendida esta como la cualidad que poseen los alimentos de ser genuinos y saludables, manteniendo presente la tradición.

- Satisfacción final del cliente. La continua preocupación por la calidad del servicio ofertado tiene como objetivo final conseguir una alta satisfacción del cliente. Este propósito se entiende como un verdadero punto estratégico a seguir a la hora de fidelizar clientes y conseguir una buena cuota en el mercado.

Ahora bien, estos peligros y puntos claves identificados por el sistema de gestión propuesto tienen que ser susceptibles de ser medidos a través de indicadores y estándares de calidad. La medición nos ayudará a determinar el grado de cumplimiento de los propósitos fijados. Por último, y con el objetivo de conocer si los preceptos del siguiente sistema de gestión de la calidad se están cumpliendo de manera efectiva, la dirección de los restaurantes tendrán que formular y establecer las correspondientes auditorías internas. Forma parte del proceso de mejora continua, que responde a la necesidad imperante de corregir los defectos, mejorar las cuestiones que se están realizando correctamente y prever las futuras exigencias o requerimientos a tratar.

5.3. Procesos operativos o clave

Los procesos operativos son todos aquellos que, por su mera naturaleza, tienen la facultad de alterar el resultado en la satisfacción de los clientes. Estos procesos clave inciden directamente en el valor que los clientes perciben al final del proceso.

Las personas deciden acudir a los restaurantes por diversas razones, entre las que se podrían encontrar las siguientes: cubrir las necesidades de alimentación, ahorrarse tiempo en la elaboración de comida o el mero disfrute de los sabores que ofrece la gastronomía.

A lo largo del siguiente subapartado encontraremos el desarrollo relativo a los procesos de servicio, limpieza o productos, que son todos aquellos que figuran en el listado de prioridades por parte de los clientes y profesionales a raíz de la realización de los cuestionarios.

5.3.1. Preparación para el servicio

El servicio es uno de los aspectos esenciales en cualquier empresa de restauración. El personal encargado de llevarlo a cabo, tiene que estar al corriente de la filosofía de cada restaurante, saber el método de trabajo utilizado, así como conocer la razón y qué objetivos

persigue dicha manera de trabajar. Ellos serán los responsables en todo momento de mantener el trato directo con los comensales, por lo que, será competencia del responsable oportuno la tarea de inculcar las pautas necesarias acerca de las funciones ordinarias del día a día.

5.3.1.1. Reservas

Todo restaurante tiene que contar con la posibilidad de reservar mesa. Así, deberían seguir las siguientes pautas:

- a. Habilitar un número de teléfono mediante el cual los comensales puedan efectuar sus reservas. Aunque no de manera obligatoria, se recomienda contar con un sistema de reservas mediante página web o correo electrónico, siempre y cuando haya una persona encargada de gestionarlas.
- b. La persona encargada de atender las reservas deberá seguir el siguiente procedimiento relativo a la anotación de datos personales del cliente: preguntar el número de comensales (diferenciando entre adultos y niños), el día y la hora, el nombre del titular de la reserva y su número de teléfono.
- c. Una vez realizada la reserva por vía telefónica o telemática, se recomienda realizar una confirmación a través de un mensaje de texto o correo electrónico.

5.3.1.2. Puesta a punto del servicio

Antes del momento en que se produzca la apertura del establecimiento al público, los empleados deben tener a punto todos los aspectos necesarios para ofrecer un servicio en las condiciones óptimas de calidad. Estas cuestiones son las siguientes:

- a. Tanto el jefe de cocina como el responsable de compras, deben asegurarse de que se cuenta con todos los productos ofertados en la carta o en el menú.
- b. Los camareros deben tener las mesas preparadas y los utensilios necesarios antes de ejecutar el servicio.
- c. Se debe asegurar de que todo el establecimiento se encuentra en unas condiciones óptimas de limpieza: barra, sala, cocina, sanitarios...

- d. Asegurarse de que los productos que figuren en zonas de exposición se encuentran protegidos de cara al público.
- e. La temperatura ambiental de los restaurantes debería oscilar entre los 19 y 21 grados en invierno y no superar los 25 grados en verano.
- f. La iluminación debería variar en función del tipo de restaurante que se quiera regentar o el tipo de servicio que se quiera prestar.

5.3.2. Prestación del servicio

Dentro del siguiente subapartado se tratarán asuntos como la elaboración de alimentos o cuestiones del mero servicio, entre los que podemos incluir, la recepción del cliente, la toma de comandas, el servicio en sala o barra y la facturación o despedida. Todos ellos son aspectos que se encuadran en un período de tiempo coincidente con la presencia de los comensales en el local.

5.3.2.1. Elaboración de alimentos

La elaboración de platos en una empresa de restauración se lleva a cabo en las cocinas destinadas, equipadas y preparadas a tal efecto.

El tratamiento de los alimentos en un restaurante abarca un impasse de tiempo superior al mero acto de cocinar. Este sistema de gestión de la calidad contempla un procedimiento más extenso, que comprende desde la entrada de los alimentos provenientes de los diversos proveedores, pasando por el cocinado y elaboración de platos, hasta el posterior tratamiento del servicio en barra o sala.

La primera fase, en la que se reciben los alimentos, el responsable de compras, si lo hubiera, o el encargado de gestionar los asuntos relativos a las materias primas, deben cerciorarse de que los productos cuentan con los estándares de calidad que se les presupone en el momento de entrada al restaurante. Si los alimentos presentan un mal estado, no pueden pasar a cocina para la posterior elaboración de platos, ya que si no se cuenta con productos en estado óptimo, será prácticamente imposible alcanzar unos buenos resultados. La clave en esta primera fase es contar con un responsable con la capacidad suficiente para detectar cualquier anomalía relacionada con la calidad en el producto.

En una segunda fase, una vez descartados los potenciales problemas existentes con el producto, los responsables de la elaboración final de platos en la cocina, deben seguir una serie de pasos en la producción de los alimentos y en la preparación u organización en la cocina.

Este sistema de gestión diferencia básicamente dos tipos de producción: la elaboración de alimentos para el consumo inminente y la elaboración de alimentos para el consumo posterior.

- A. Consumo inminente de los productos elaborados en cocina. Todos aquellos que se produzcan con la intención de ser servidos al instante, tendrán que seguir una serie de recomendaciones con el objetivo de que la salubridad de los productos no se vea mermada. De esta manera, los responsables en cocina deberán controlar las temperaturas a las que se someten los alimentos, así como los rutinarios controles visuales o de sabor para garantizar el correcto tratado de las materias primas. Todas las indicaciones técnicas acerca de las temperaturas máximas soportables para cada alimento o producto, así como el protocolo de chequeo visual o de sabor, deberán estar recogidas en las pertinentes fichas técnicas⁴.
- B. Consumo posterior de los alimentos. Todos aquellos productos que se produzcan con la finalidad de ser ofrecidos o servidos con cierta posterioridad a la efectiva elaboración del producto, deberán seguir una serie de pasos en función de las siguientes características:
 - a. Si los alimentos han sido fruto de una producción en caliente, entonces se deberán enfriar rápidamente de tal manera que no se conserven a temperatura ambiente. Otra opción es la de mantener la temperatura resultante del final de elaboración de cada producto hasta que eventualmente se sirva a los comensales.
 - b. Si los alimentos no han sufrido ninguna transformación en la cocina por altas temperaturas, entonces aquellos que se guarden para su posterior venta deberán conservarse en un habitáculo con una temperatura que oscile entre los 5 y 12 grados. Si a tenor de lo estipulado en las fichas técnicas, nos

⁴ Las fichas técnicas reflejarán el nombre del plato, los ingredientes y pasos para su elaboración, así las indicaciones técnicas relativas al mantenimiento y la preservación correcta de los alimentos cocinados.

encontramos con alimentos que necesitan una conservación en temperaturas más bajas, se tendrían que almacenar en frigoríficos o congeladores donde las temperaturas puedan ser reguladas por los pertinentes responsables.

Además de la mera producción de alimentos, este sistema de gestión plantea otras cuestiones como es la preparación en cocina. alguna de las cuestiones a reseñar son: la obligación de limpiar correctamente los alimentos vegetales, carnes y pescados, seguir las instrucciones acerca del troceado de los alimentos o descongelarlos correctamente teniendo en cuenta las diversas formas que hay dependiendo de su naturaleza.

Por último, en esta segunda fase, el sistema de gestión de la calidad propuesto alude a cuestiones de organización que deben ser dirigidas por un responsable principal que se encuentre en cocina. Estos aspectos van desde el aseguramiento de que se cumplan todos los aspectos fijados en las fichas técnicas (relativas a recetas, directrices de higiene... etc) pasando por las instrucciones de emplatado de los alimentos, hasta las directrices a la hora de cocción, horneado o fritura de productos, entre otras.

En la tercera fase del tratamiento de los alimentos, entran en juego el servicio de camareros, que deben asegurarse de que los platos llegan a sus comensales en las mismas condiciones de calidad que en cocina. A modo de ejemplo, los alimentos ya emplatados no deberían estar mucho tiempo en espera de ser servidos, ya que entonces perderían las condiciones de temperatura que se les presupone tener en el momento de degustarlos. Estas cuestiones relacionadas con el servicio se desarrollarán más adelante en el siguiente apartado.

Sin perjuicio de lo establecido anteriormente, el proceso de elaboración de alimentos debería estar supervisado por la aplicación de un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC). Este sistema nos permite detectar las potenciales deficiencias que pudieran contener los alimentados ofertados en los restaurantes.

El sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control que deberían implantar los restaurantes en el proceso de elaboración de alimentos tiene que responder, al menos, a los siguientes preceptos:

- a. Supervisión de la maquinaria con que tenga contacto los alimentos. El responsable encargado a tal efecto debe asegurarse de que ésta se encuentra en estado óptimo para no devaluar la calidad de los productos.

- b. Adecuación de los lugares donde se guarden los productos. Además de las cuestiones relativas a la limpieza, que se tratarán con posterioridad, los lugares donde se encuentren los productos elaborados o donde se efectúan las labores de cocina deben estar equipados correctamente para evitar que los alimentos se pongan en mal estado.
- c. Control en la manipulación de alimentos por parte del personal de cocina con el objetivo de que se pudieran producir posibles problemas de contaminación microbiológica, física o química.

Además de estos peligros y puntos críticos identificados de manera genérica en este sistema de gestión, se recomienda que la dirección de los restaurantes se encargue de elaborar un informe mucho más desarrollado donde se enumeren otras potenciales amenazas o riesgos con el propósito de sortear posibles depreciaciones en los estándares de calidad de los productos ofertados por parte de las empresas de restauración.

Este sistema de análisis de peligros y puntos críticos pretende ser de gran utilidad para determinar las preceptivas medidas de corrección que los restaurantes deben adoptar como resultado del proceso de vigilancia de los ya citados peligros y puntos críticos que supongan una amenaza real y efectiva en el estado óptimo de los alimentos durante el proceso de elaboración. Así, el proceso de identificación de problemas se completa eficazmente con la aplicación de unas medidas correctivas que responden a la necesidad constante de mantener los productos alimenticios en su correcto estado de forma.

Por último, aunque parezca un poco obvio, este sistema de APPCC debería estar supervisado por un responsable que garantice que los procedimientos se están llevando a cabo de acuerdo con lo establecido anteriormente.

5.3.2.2. Servicio

El cliente del siglo XXI se caracteriza por ser un individuo exigente con el trato recibido. Concretamente, en el mundo de la hostelería, espera recibir un servicio o producto de la máxima calidad y que además, cumpla o supere sus expectativas. El cliente de este tipo de servicios de restauración, ya sea de manera habitual o espontánea, se perfila como un sujeto con intereses particulares que pretende emplear su capital con el propósito principal de

satisfacer sus necesidades u obtener el beneficio más placentero de todos los que se le ofrezcan en el mercado. Así, parece ser que el servicio es un elemento esencial a tener en cuenta dentro de un mercado tan competitivo como es el de la hostelería. En definitiva, una merma en los estándares de calidad del servicio puede acarrear el cierre definitivo del local por falta de satisfacción en los clientes, los cuales cuentan con una oferta amplísima y plantean unos niveles de exigencia aún más altos.

A. Recepción del cliente y asignación de mesas

No cabe duda de que la recepción de los comensales en un restaurante es uno de los momentos más decisivos para ellos a la hora de forjar un juicio de valor que determinará el devenir final de su satisfacción acerca de la experiencia vivida.

En primer lugar, en el momento en que los clientes ponen el primer pie en el establecimiento, los empleados debería preocuparse por acercarse a ellos y darles el procedimental saludo de bienvenida, que como no podría ser de otra manera, tendrá que ser afable, educado y cortés.

A continuación, el empleado encargado de ofrecer el recibimiento al cliente deberá asegurarse si existe alguna reserva, para posteriormente, dirigirse a la mesa que con anterioridad habrá sido preparada para disfrutar del almuerzo/cena. En caso de no contar con reserva, se buscará alguna mesa disponible. De no contar con ningún sitio libre, entonces se les indicará un tiempo de espera aproximado con el objetivo de confirmar su petición, evitando dar respuestas que den lugar a confusión (en un rato, en un momento). Se debe ser más específico, marcando un tiempo de espera en minutos aproximado.

La asignación de mesas se realizará fundamentalmente teniendo en cuenta el número de personas que deseen disfrutar del servicio. Así:

- a. Si la cantidad de personas es superior a 10, entonces es recomendable buscar un sitio en el restaurante adecuado donde puedan desenvolverse correctamente. Si fuera necesario realizar un acople en las mesas, se les indicará a los comensales que esperen un tiempo para acomodar el servicio a sus necesidades. Si un grupo de personas elevado quiere reservar mesa para un determinado servicio, entonces los encargados de asignar mesas, deberán cuadrar los espacios y, realizar una reasignación, con el objetivo de garantizar el mejor ambiente.

- b. Si los clientes fueran pareja, los empleados deben tratar de buscar sitios con mayor intimidad, o en todo caso, se les ofrecerá varias mesas a elegir si se contara con más de una. En ocasiones, es dificultoso saber si dos personas constituyen realmente una pareja, por lo que, en caso de duda, será preferible evitar preguntas impertinentes a tal efecto. Aquí entra en valor o en juego la psicología o profesionalidad de los empleados.
- c. Si se trata de familias con niños, la persona encargada de asignar la mesa deberá, en la medida de lo posible, buscar una zona donde los más pequeños (que pueden causar ciertas molestias) no entorpezcan las labores habituales del servicio. Como sucede en el primer caso, si la familia cuenta con reserva previa y sabiendo el tipo de comensal que constituye (adultos o niños), se deberá aprovechar la ventaja de conocer con anterioridad este tipo de información y realizar una correcta y deliberada distribución de las mesas. Además, el restaurante debería disponer de alguna silla para niños a disposición de sus padres.

Como se manifiesta en el apartado relativo a la gestión de la calidad, la primera impresión de los clientes tiene que ser cuidada por los empleados del restaurante. A pesar de ello, no solo el servicio tiene que centrarse en una primera impresión, ya que si bien esta es importante, existen otros aspectos por los cuales preocuparse. La implicación de los camareros y demás trabajadores que participan en el proceso de servicio a lo largo de la experiencia gastronómica es también una cuestión primordial. De nada serviría causar una buena impresión al comienzo, si posteriormente no se sigue ofreciendo un trato correcto, cortés y profesional.

B. Comanda y sugerencias

Una vez sentados los comensales en sus respectivas mesas, el servicio de camareros pondrán a disposición de éstos una carta o menú con todos los productos ofertados por el restaurante. Después del tiempo en el que los comensales se disponen a observar las diferentes opciones, los empleados procederán a tomar nota de las bebidas y posteriormente los demás pedidos en la comanda. Antes, se debería informar, si se diera la circunstancia, de los platos de los que no se dispone y figuran en carta.

En la actualidad, existen muchas más maneras de gestionar las comandas que la forma tradicional que se venía empleando en muchos establecimientos de restauración. Por un lado, los empleados pueden anotar a mano los pedidos que realicen los comensales en las clásicas comandas de papel. Estas deben incluir al menos los siguientes aspectos: la fecha, el número de la mesa, nombre del camarero que anota y el orden de los pedidos a la hora de servir posteriormente. Además, es necesario establecer que cada comanda entregada después en cocina, tendrá una copia calcada que será guardada por el correspondiente camarero.

Antes del procedimiento por el cual se anota los pedidos en la comanda, se recomienda que el camarero realice una serie de sugerencias siempre y cuando el restaurante cuente con platos especiales de temporada, o de especial relevancia por cualquier tipo de razón. Además, una explicación acerca de los productos destacados en carta o en menú podría contribuir a garantizar una mayor cercanía en el servicio.

Por otro lado, los restaurantes pueden contar con un sistema de comandas electrónico que puede contribuir a una mejora en la calidad del servicio en tanto en cuanto supone una pequeña disminución en los tiempos de espera. Posteriormente, se detalla esta cuestión en el apartado de innovación.

C. Servicio en sala

El servicio en sala es aquel transcurso que comprende desde la recepción de los clientes hasta el momento de facturación y despedida. En anteriores apartados ya se ha tratado tanto la recepción de los clientes como la toma de la comanda y el ofrecimiento de sugerencias, por lo que, simplemente queda por reseñar pequeñas cuestiones protocolarias en cuanto al servicio.

Los camareros que se encarguen del servicio en sala tienen el deber de conocer todos los productos que se ofertan en carta y ser capaces de explicar los ingredientes que contienen. De esta manera, los camareros tendrán la capacidad de ofrecer alternativas en caso de que exista cualquier intolerancia a determinados alimentos. Además no cabe duda de que un camarero que conozca al detalle los productos ofertados da una imagen de mayor profesionalidad.

Los empleados encargados de llevar a cabo el servicio en sala deberán asegurarse de realizar una correcta organización de los tiempos de espera. La premisa principal es que los

comensales no esperen largos período de tiempo en mesa sin haber sido atendidos. Por un lado, las bebidas deben ser suministradas inmediatamente después de haber sido tomado el pedido. Por otro lado, se debe evitar tiempos de espera superfluos como consecuencia de la falta de organización entre los camareros y la cocina.

Otra de las cuestiones a tener en cuenta por parte del personal encargado de servir en sala es la continua preocupación por atender las necesidades de los comensales. Los camareros deben estar pendientes en todo momento de las potenciales peticiones que les realicen sus clientes. Su obligación es la de mantener un trato cercano y amable, pero sin llegar a fatigar o incordiar.

Sin perjuicio de lo establecido anteriormente, en todo momento los empleados encargados de servir en sala deben tener presente las pertinentes normas de protocolo. Estas normas abarcan desde cuestiones más de forma hasta aspectos que entran más en el fondo del asunto, como las normas de montar la mesa, las pautas para servir a los comensales...

D. Servicio en barra

Otro de los servicios con los que puede contar el restaurante es la barra, de la que se ocupará una serie de empleados en función del volumen de afluencia en cada momento. Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. El servicio de bebidas se realizará de manera inmediata al pedido por parte del cliente.
- b. Las bebidas frías deben estar acompañadas de posavazos.
- c. Las tapas o pinchos se pondrán en recipientes acordes a su naturaleza.
- d. Se debe evitar manipular directamente con las manos cualquier tipo de alimento o bebida.

E. Facturación y despedida

Uno de los últimos pasos que debe dar todo camarero a la hora de finalizar su trabajo de servicio es la facturación de los productos consumidos por los comensales, por un lado, y su posterior despedida, por el otro.

En cuanto a la facturación, los camareros de sala evitarán en todo momento ejercer cualquier clase de presión a los clientes para que se retiren de la mesa. Así mismo, la cuenta nunca será presentada por voluntad o iniciativa del servicio, sino que siempre será pedida por los clientes en el momento que consideren oportuno. La cuenta no podrá nunca ser otorgada con más de 10 minutos desde el momento de su petición y deberá ser entregada en alguna clase de soporte con la pertinente gratificación.

Si se produjese alguna clase de divergencia con la cuenta presentada, el camarero deberá ser capaz de justificar los cargos efectuados, y en caso de fallo, intentar esclarecer lo ocurrido, corregir el fallo y presentar las pertinentes disculpas. Se recomienda obsequiar a los clientes con algún pequeño detalle para evitar corregir la posible mala impresión creada.

Finalmente el servicio se despedirá de los comensales de manera cortés y educada. Se asegurará de que han obtenido un buen trato y se les invitará a ser bienvenidos en cualquier otra ocasión que consideren oportuna.

5.4. Procesos de apoyo o soporte

Los procesos de apoyo o de soporte de cualquier sistema de gestión de la calidad se caracterizan por ser procesos, que si bien no se encuentran en el centro de interés principal o no constituyen el elemento vehicular de gestión, realmente suponen un elemento enriquecedor y que complementa de manera muy efectiva el propósito que pretende lograr los procesos operativos, alcanzar los máximos niveles o estándares de calidad.

Dentro del siguiente gran apartado relativo a los procesos de apoyo, se tratarán cuestiones como el ambiente, donde se podrán encontrar ideas relativas al contenido del referencial de la marca Mesas de Asturias, además de la gestión de compras, la innovación o la limpieza.

5.4.1. Ambiente

Siguiendo la misma línea argumental que se ha ido mencionando en anteriores apartados, podemos establecer que los clientes de los restaurantes ya no solo buscan un producto en las máximas condiciones de calidad posible, ni siquiera se conforman con que ese producto esté acompañado de un correcto servicio o de un trato exquisito, sino que su confianza y su satisfacción con el restaurante estará condicionada por otros factores como el ambiente o un correcto clima de seducción. En definitiva, una correcta gestión del entorno podría suponer

un aumento considerable de clientela, en un sector donde los detalles de cierta superficialidad y el arte de las sensaciones y de las emociones impregnan el alma colectiva. Y es que estas cuestiones relacionadas con el ambiente guardan una especial correlación con el mundo de la emociones, pudiendo llegar a determinar que la satisfacción emocional de los clientes tiene más impacto a la hora de forjar opiniones que la satisfacción racional (Burns, 2015).

Alguno de los aspectos que podemos tratar en este apartado de ambiente son los siguientes: decoración, iluminación, climatización, niveles de ruido o música ambiente.

- a. Decoración. Si bien las cuestiones relativas a la decoración podrían ser valoradas por su amplio carácter subjetivo, se recomienda realizar una planificación exhaustiva sobre este asunto, teniendo en cuenta que éste tiene que ser acorde al tipo de clientela hacia la cual nos queremos especializar. De todas formas, lo que parece claro es que la línea artística o argumental que debería seguir la decoración de un restaurante tendría que ser acorde entre sí, evitando grandes diferencias entre las partes que integran los locales. A pesar de que los sitios con decoración vanguardista son generalmente valorados por los usuarios, también cabe la posibilidad de ambientar los locales de una manera más tradicional.
- b. Iluminación. Una de las cuestiones clave para el confort de los comensales es la correcta iluminación del restaurante, evitando que queden zonas demasiado sombrías u oscuras. La iluminación de carácter natural es un punto positivo en muchos establecimientos, por lo que, si se cuenta con ella, sería adecuado potenciarlo y saber aprovechar su uso. Sin perjuicio de lo establecido ahora, este aspecto también cuenta con cierta subjetividad, y es que, si nos encontramos en un restaurante que se especializa en cenas románticas en pareja, quizás una excesiva iluminación podría estropear o entorpecer el ambiente pretendido. En definitiva, la iluminación tendría que adecuarse al tipo de cliente y servicio que se pretende otorgar.
- c. Climatización. La cuestión más importante a tener en cuenta aquí es que la temperatura o la climatización de los restaurantes deberían estar en cierta consonancia con la época del año en que se esté. Esto no supone mantener la temperatura del local en las mismas condiciones climáticas del exterior, sino lo que se pretende transmitir es que en meses de invierno, por ejemplo, la temperatura de los locales no deberían superar los 21 grados, ya que probablemente la diferencia

térmica con el exterior sería bastante amplia. Lo mismo sucede en verano, si las temperaturas son muy elevadas, entonces el establecimiento no debería pretender climatizar las instalaciones por debajo de temperaturas de 23 o 24 grados. En definitiva, los locales deberán contar con sistemas de calefacción para los meses de invierno y con aires climatizados para los meses de verano. El objetivo es conseguir que los comensales disfruten y valoren el servicio, manteniendo estables otros factores como el clima, el cual no debería interferir en el juicio de valor final.

- d. Niveles de ruido. Será responsabilidad de los encargados de personal, la tarea de transmitir a sus empleados la siguiente premisa: durante el ejercicio de sus funciones se evitará realizar ruidos que puedan suponer molestia a los comensales. Además, en la medida de lo posible, los establecimientos contarán con sistemas que consigan insonorizar los locales de ruidos que proceden del exterior. En conclusión, se intentará entorpecer lo menor posible la tranquilidad y confortabilidad de los clientes.
- e. Música ambiente. Si los restaurantes deciden utilizar música con el objetivo de amenizar el ambiente, ésta siempre debería estar en niveles de sonoridad bajos para evitar interferir en la fluidez de las conversaciones.

5.4.2. Gestión de compras

Como se ha podido observar anteriormente, el producto es uno de los elementos vehiculares a tener en cuenta dentro de la gestión estratégica y operativa de un restaurante. En muchas ocasiones, los productos se conforman como un verdadero medio de transmisión entre los empleados de la empresa de restauración y los comensales. Parece claro que un buen servicio es un elemento esencial para la continuidad de ciertos negocios, sin embargo, lo que aún está más claro es que, sin producto no tendremos la materia prima básica por la cual las personas deciden motivar su desplazamiento hacia estos locales, que no es más que disfrutar de unos buenos alimentos.

Todos los procesos que tengan que ver con los productos se vuelven vitales para preservar el correcto funcionamiento de la actividad empresarial. En esta misma línea, podemos determinar con cierta claridad que la política de compras en una empresa de restauración, si bien no la encontramos clasificada dentro de los procesos operativos, constituye un

elemento de soporte claro a todas las cuestiones que tienen que ver con el producto. A la hora de gestionar las compras en un restaurante, las personas encargadas de llevarlo a cabo tienen que tener en cuenta múltiples cuestiones tales como la obtención del mejor producto, la adecuación de la calidad de las materias primas a lo acordado en el proceso de negociación, la fijación de un precio justo y proporcionado o el cumplimiento de la entrega de los productos en el tiempo y forma prefijados en el contrato.

Dentro del proceso de gestión de compras, es necesario tener en consideración una serie de factores: la definición de la oferta, la selección de proveedores, la realización de pedidos y su posterior recepción.

- a. Definición de la oferta. Está claro que para ejecutar una buena estrategia en la gestión de compras, los encargados tienen que emprender un arduo proceso de planificación. El primero paso que tienen que tomar, es el establecimiento y fijación de una oferta cerrada y clara. Así, los restaurantes tendrán que ser conscientes de las elaboraciones que quieren ofrecer a sus comensales. La precisión en la elaboración de la oferta condiciona en gran medida la eficiencia en la obtención de unos prósperos resultados. Este planteamiento que parece estar exento de todo raciocinio, es una cuestión clave para esbozar una buena estrategia en la gestión de las compras. Sin conocimiento, no hay planificación y, sin ella, no se logrará gestionar adecuadamente.
- b. Selección de los proveedores. La elección de unos buenos proveedores es una de las responsabilidades más importantes y de difícil decisión para los encargados en la gestión de las compras. De ellos depende en gran medida la calidad de los productos, que como bien se ha reseñado anteriormente, es un elemento básico para cosechar un buen resultado. Así, se intentará contar con unos proveedores que garanticen una correcta calidad del producto, ya que éste impacta con mucha fuerza en la satisfacción final del cliente. En definitiva, los gestores de compras tendrán que definir una estrategia para la selección de proveedores, y decantarse por aquellos que mejores condiciones de calidad ofrezcan en sus productos. Además, se tendrá en cuenta cuestiones como el reparto de la mercancía en tiempo y forma, y el precio justo y proporcionado. A pesar de ello, este sistema de gestión recomienda a los encargados en la gestión de compras que intentan apostar por la adquisición de productos de kilómetro 0 y de temporada, debido entre otras razones, a sus mejores

condiciones de frescura y propiedades nutricionales. Además, no es descabellado optar por este tipo de productos debido a su impacto positivo en el medio ambiente, en el empleo local o en el posible ahorro económico que acarreen. Al fin y al cabo, apostar por proveedores y productos de la zona supone poner en valor las tradiciones de la zona, y fomentar el progreso económico de esta, lo que sin duda, impacta directamente en el éxito del negocio, ya que éste se ve condicionado en muchas ocasiones por ubicarse en un entorno de bonanza.

- c. Pedidos. Los encargados en la gestión de compras, tendrán que controlar de manera habitual y con cierta periodicidad los inventarios, donde se podrá encontrar información relevante acerca de la cantidad de stock en el almacén. Así, como se ha dicho en anteriores apartados, si bien es importante no tener grandes niveles de stock en el almacén ya que ello podría indicarnos una falta de preocupación por la oferta de productos frescos, también es esencial rehuir de situaciones de desabastecimiento que suponen una merma clara en la calidad del servicio a los comensales. Encontrar el equilibrio entre ambos estados, se antoja vital. Además, contar con grandes niveles de stock puede inmovilizar un gran parte del activo financiero.
- d. Recepción de la mercancía y revisión. Los gestores de compras serán los encargados de asegurarse que la cadena de trazabilidad del producto es adecuada y, por lo tanto, no cuenta con ninguna anomalía. Así, será responsabilidad fundamental de ellos la comprobación de que las condiciones del producto entregado por los proveedores se ajusta a las condiciones de calidad, tiempo, forma y precio acordados en el contrato de suministro suscrito por ambas partes.

5.4.3. Innovación

Los restaurantes, al igual que cualquier otro negocio en la actualidad, están expuestos a los cambios vertiginosos de la nueva sociedad tecnológica. Los avances en las nuevas tecnologías, entre las que se incluyen las nuevas aplicaciones dedicadas al mundo de la hostelería, han contribuido a que los nuevos gestores en el ámbito turístico y de la restauración cuenten con mayor información acerca de sus clientes. Esta es una nueva forma de operar que facilita enormemente las tareas de estos profesionales, logrando alcanzar un mayor

nivel de conocimiento. Un ejemplo claro es la anticipación de los deseos o necesidades, cuestión clave para la búsqueda de la satisfacción de los clientes.

A lo largo de los últimos años, la tecnología se ha ido haciendo más accesible para los usuarios y para los profesionales. Sin embargo, existen ciertos avances que siguen suponiendo una clara barrera para determinados negocios de ámbito familiar o de pequeño tamaño. A pesar de ello y gracias a los beneficios que trae consigo la implantación, es interesante ir introduciendo ciertas mejoras en el ámbito de la innovación. El objetivo es claro, ofrecer un servicio excelente, y la tecnología nos puede ayudar a conseguirlo.

Si bien es cierto que los avances tecnológicos alcanzan un ritmo realmente exponencial, este sistema de gestión propone la introducción o aplicación de una serie de avances que podrían suponer una renovación de los métodos de trabajo en algunos restaurantes:

- a. Comanda digital. Es una manera alternativa de comunicarse entre los camareros en sala o barra y la cocina. La digitalización de las comandas podría facilitar la gestión del tiempo en los pedidos, buscando evitar retrasos superfluos en cocina.
- b. Pago a través de aplicaciones móviles. Existen numerosas aplicaciones móviles a través de las cuales los clientes cuentan con la posibilidad de efectuar el pago de su cuenta de forma más rápida y segura. Es una buena opción para restaurantes que cuentan con un cierto volumen de clientela con poco tiempo para disfrutar del servicio.
- c. Instalación de sistemas software TPV. Es una de las maneras más fáciles de organizar un negocio de restauración. Supone mejora en los siguientes ámbitos: rapidez de cobro a clientes, mayor información sobre ventas, control de las existencias en almacén, agilización del trabajo de los empleados y simplificación el posterior trabajo contable, entre otras.

A pesar de que existe una creencia general de limitar el concepto de innovación a cuestiones de ámbito tecnológico, se hallan otras maneras de innovar que trascienden del mundo científico-tecnológico. Y es que, un simple cambio en la estructura organizacional o la introducción de pequeños productos que antes no se ofrecían, pueden suponer de igual manera, innovar. En muchas ocasiones, los empresarios no son conscientes de que lo están haciendo.

Como se ha venido explicando en varios ocasiones a lo largo de este trabajo, el mundo de la restauración se caracteriza por ser un sector con una alta competencia, entre otras cosas, por la amplia oferta que existe. Además, los clientes se han ido adaptando y volviendo más exigentes. No se conforman con repetir experiencias parecidas. Así, desde este sistema de gestión se recomienda que la innovación se aplique también en las cocinas. Es interesante ofrecer a los comensales sabores nuevos e innovaciones gastronómicas coherentes pero originales, con el propósito de sorprender y hacerles saber que en el mercado, hay lugares donde se apuesta por la mejora y la singularidad. Satisfacer de esta manera a los clientes podría ser una forma innovadora de diferenciarse de la competencia.

5.4.4. Limpieza

Está socialmente aceptado que las cuestiones higiénicas constituyen una de las cuestiones a tener en cuenta en todos los aspectos y ámbitos de la vida. Y es que, la limpieza y la higiene en general, son necesarias para garantizar unas condiciones de salubridad óptimas. Aún más si hablamos de lugares como los restaurantes donde los productos alimenticios están en potencial contacto con un gran número de personas y herramientas. No cabe duda de que un producto en mal estado por cuestiones higiénicas puede suponer un claro perjuicio para la salud de las personas. Además, y obviando las cuestiones meramente sanitarias, está claro que un local sucio no atrae a los clientes.

Así, se debe poner especial atención en la limpieza exhaustiva y pormenorizada de los siguientes ámbitos:

- a. Cocina. Se debe realizar una limpieza diaria de la cocina con productos de limpieza de alta capacidad desinfectante. En especial, una limpieza exhaustiva de los lugares donde los productos tengan contacto físico. Dentro se incluye: fogones, planchas, microondas, encimeras... entre otros. Las neveras y los congeladores no se limpiarán cada día pero sí cada cierto tiempo.
- b. Utensilios, maquinaria y vajilla. Se debe realizar la correcta desinfección de los diversos utensilios y maquinaria con que se utilicen los alimentos, elaboración de platos... Además, la vajilla debe lavarse preferiblemente a temperaturas altas para lograr un alto grado de desinfección. El uso de lavavajillas sobre la limpieza manual

es recomendable en algunos casos por su mayor nivel de higiene. Como cuestión general, es recomendable el empleo de utensilios, maquinaria de aluminio o acero ya que se alcanza resultados de limpieza más adecuados y óptimos.

- c. Sala. Una vez terminado el servicio, el encargado de limpiar la zona, se asegurará de que el mobiliario (mesas, sillas...), así como los suelos se encuentran en perfecto estado higiénico tras la respectiva limpieza. Esta limpieza debe realizarse después de cada servicio.
- d. Barra. Si el local cuenta con barra, los encargados de limpieza tienen que prestar especial atención a esta parte del establecimiento. Es un lugar muy frecuentado por personas y potencialmente expuesto al riesgo de agentes externos. Una correcta limpieza después de cada servicio es obligatoria para todos los establecimientos que cuenten con ella.
- e. Aseos. Después de cada servicio (comida o cena), se realiza una limpieza general de los aseos. El personal encargado de realizar estas tareas, además de deterger los baños, se encargará también de revisar que éstos cuentan con todos los enseres necesarios. Una vez desinfectada, la zona contará con los respectivos carteles de “suelo mojada” para evitar que se produzcan aparatosos accidentes. El momento en que se produce la limpieza de los aseos es flexible y es responsabilidad de ser fijado por los encargados, pero siempre se debería tener en cuenta, los instantes con menor afluencia de público para evitar molestias innecesarias.
- f. Terrazas, jardines, parques infantiles o merenderos. Normalmente los locales se centran en la limpieza de interiores, pero no se puede olvidar los exteriores, preservando una correcta limpieza de zonas como terrazas, jardines, parques infantiles o merenderos, siempre que se cuenten con ellos.

En definitiva, la limpieza es una cuestión relevante no solo desde el punto de vista de las condiciones sanitarias o la preservación de calidad de los alimentos, sino también desde la visión de la confortabilidad de los clientes. Está claro que un sitio limpio es apreciado por las personas a la hora de configurar su nivel de satisfacción con un determinado servicio o producto.

5.4.5. Almacenaje, mantenimiento y conservación de la mercancía

El último de los pasos a tener en cuenta en la aplicación de este sistema de gestión de la calidad es el almacenaje de los diferentes productos con los que se trabaja en el restaurante. Está claro que de nada sirve seguir correctamente todos los preceptos anteriormente expuestos en cuanto a la recepción de la mercancía si, más adelante, descuidamos las normas básicas de almacenaje y mantenimiento. Si una vez que se ha comprobado en la recepción que los productos se ajustan a las condiciones fijadas en el contrato, los encargados se despreocupan y no toman las medidas oportunas para la conservación de los alimentos, entonces estarían cometiendo una serie de negligencias que tienen consecuencias negativas.

El almacenaje de los productos se ve influenciado fundamentalmente por el tipo al que nos estemos refiriendo. Así se podrá realizar una clara diferenciación o categorización entre los productos perecederos y los no perecederos. Su mantenimiento en unas condiciones óptimas de calidad depende en gran medida de su categorización. Así se tratará de conservar los productos a temperatura ambiente, por un lado, cuando los encargados hayan recepcionado productos no perecederos, y mediante cámaras de refrigeración o congelación cuando hayan recibido productos frescos o perecederos.

Como norma general los productos recepcionados tienen que ser destinados al lugar adecuado según su propia naturaleza, embalsarse correctamente en caso de ser necesario, conservar las condiciones de higiene de los productos en el almacén, mantener una correcta temperatura en las zonas de conserva y evitar la mezcla de productos en almacén que puedan suponer un empeoramiento innecesario.

En cuanto a las vicisitudes del almacenaje y la conservación de los productos a temperatura ambiente, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Los productos deberán ordenarse por fecha de menor a mayor caducidad en estanterías con la pertinente ventilación.
- b. La temperatura deberá oscilar entre los 13 y 20 grados centígrados, evitando en todo momento el contacto con la luz solar.
- c. La higienización de la zona de almacenaje debe ser una prioridad por parte del personal encargado de la limpieza.

La conservación y el mantenimiento de los productos en cámaras refrigeradoras y de congelación, supone:

- a. Dentro de los productos perecederos encontrar: carnes, pescados, frutas o verduras.
- b. La temperatura deberá oscilar entre los 0 y 7 grados centígrados en las cámaras refrigeradoras y, entre -15 y -5 grados centígrados en las de congelación.
- c. El tiempo máximo de almacenaje de los productos en este tipo de cámaras no podrá superar los 5 días, salvo en los casos en que los productos lleguen ya embalados correctamente y con la pertinente fecha de consumo preferente.
- d. Separación de los productos por su propia naturaleza, evitando mezclas indeseadas que pudieran suponer una merma de calidad.
- e. Comprobar cada día que los productos guardan las características óptimas de calidad y retirar los productos que pudieran estar en mal estado, con el objetivo de evitar la contaminación de los se encuentran en buenas condiciones.
- f. La limpieza de las cámaras tiene que ser una prioridad por parte del personal encargado a tal efecto.

6. Conclusiones

El conjunto de empleados que forman la plantilla en una empresa de restauración, y en especial atención, los gerentes o responsables en la dirección del restaurante, deben tener consciencia de que su trabajo está fundamentado básicamente en la proporción de alimentos a personas. Esto, que podría parecer un tema baladí o banal a simple vista, supone un aspecto crucial que no se puede obviar. Trabajar con alimentos supone necesariamente ceñirse a unos estrictos protocolos que garanticen, en todo momento, la salubridad y la seguridad de los consumidores. Los alimentos tienen que encontrarse siempre en su correcto estado de conservación y con unas características de salubridad óptimas. El más mínimo fallo o descuido en la restauración, que en muchos otros sectores tendrían impactos menores, podría acarrear graves consecuencias en la salud pública del conjunto de la ciudadanía, y en particular, de los comensales que hayan recibido el servicio.

El proceso de transformación de alimentos frescos en platos elaborados, además de respetar las obligaciones en materia sanitaria que constituyen un imperativo legal categórico, se motiva fundamentalmente por conseguir la fidelización de los clientes. Atrás queda la

antigua filosofía centrada simplemente en la prestación de un servicio que no pretendía sorprender al cliente, y que además, no atisbaba signos de preocupación por la calidad o la innovación. La satisfacción del cliente no puede cimentar sus bases en la prestación de un servicio basado solamente en la corrección, sino que la solidez de la estructura se tiene que construir en base a la búsqueda de la excelencia. La fidelización de los comensales se consigue, en definitiva, a través de un servicio extraordinario que consiga incidir sobre sus emociones, creando en ellos la sensación de haber vivido una experiencia satisfactoria. Como se ha podido observar a lo largo de todo el proceso en el presente trabajo, una de las claves para lograr la excelencia y, por consiguiente, la fidelización de los clientes, es la asunción e implantación de la filosofía de la calidad en todos y cada uno de los procesos que conforman el método de trabajo. En palabras de autores como De Feo y Juran (2010), la calidad de los bienes y servicios prestados se presupone en el momento en que éstos alcancen el propósito por el que fueron creados en origen. De esta manera, la satisfacción de los clientes se cumpliría en tanto en cuanto los productos y servicios se ajusten a las características presupuestas.

Sin embargo, no podemos negar que la calidad de los productos está sustentada sobre un cierto halo de subjetividad, y ello a pesar del arduo trabajo de las entidades de normalización o la doctrina imperante en este aspecto por intentar objetivar el término de *calidad*. Cuando se trata de calidad, los consumidores forman sus juicios de valor sobre expectativas, y éstas son altamente subjetivas. Es por ello que, si bien la calidad es construida a partir de lo que socialmente se considera aceptado como tal, obteniendo una clara legitimidad al respecto, los clientes siguen contando con el poder individual de decidir lo que está bien o mal en todo momento. Aquí entra en juego la gestión de las expectativas. Así, se puede determinar que, si bien las expectativas son claramente influenciadas por el background cultural y social, existe un consenso mediante el cual se considera que los consumidores presuponen la obligatoriedad de los restaurantes de prestar calidad en el conjunto de productos y servicios ofertados. En definitiva, los estándares son una especie de política que descansaría no solo en el cumplimiento de estos mínimos, sino en la preocupación de lograr emociones extraordinarias en los clientes, a través de la innovación o la prestación de un servicio o producto que logre alcanzar e incluso superar sus expectativas. En el presente trabajo de investigación, se ha intentado llevar a cabo la creación de una propuesta de sistema de gestión de la calidad basada en implantar métodos de trabajo

centrados en la preocupación por desarrollar los más mínimos detalles. Estos marcan realmente la diferencia, ayudando a desmarcarse de los principales competidores en el sector. El valor añadido de este trabajo se fundamenta sobre todo en la inquietud por transmitir a los restaurantes que no solo los estándares de calidad albergados en cualquier sistema de gestión de la calidad son esenciales para conseguir la satisfacción del cliente, sino que es necesario asumir como propia la filosofía de la calidad y la excelencia. En este afán por cuidar y tratar de incluir los mínimos detalles en la gestión de los restaurantes, se ha apostado por dividir el sistema de gestión de la calidad en procesos.

Los procesos estratégicos condicionan en gran medida el devenir de los procesos operativos. Su desarrollo es llevado a cabo normalmente por los cargos con función directiva, que en este caso, son los propietarios o los gerentes. Estos responsables tienen la obligación de determinar y consensuar una estrategia clara que sirva de guía en el desarrollo de los procesos operativos, clave para conseguir dar respuesta a las exigencias y necesidades de cualquier empresa en sus propósitos por alcanzar una correcta gestión de la calidad.

Así mismo y a tenor de la reflexión hasta aquí expuesta, parece que la definición de una correcta estrategia debería estar encaminada a fortalecer los lazos entre los distintos aspectos operativos señalados (producto, servicio o limpieza) y, sobre todo, a conseguir que la satisfacción del cliente se construya sobre bases sólidas de calidad y excelencia. Esto último debe constituir un eje motor en cada proceso.

Por lo tanto, y una vez desarrollado el conjunto del trabajo, en el que se incluye la fundamentación teórica, el trabajo de campo y el desarrollo de la propuesta del sistema de gestión de la calidad, se ha llegado a la determinación de esbozar las siguientes conclusiones:

- a. **El cliente.** El cliente se sitúa en el centro de atención. Todos los procesos en el sistema de gestión de calidad tienen que tener en cuenta que la satisfacción del cliente es el objetivo principal de todas y cada una de las actuaciones y consideraciones. En un mundo donde las emociones tienen un impacto directo en la formación de juicios de valor, sorprender y satisfacer a los clientes debería constituir una premisa de primer orden para todos los empleados que se involucran en el conjunto de procesos.
- b. **El líder.** Es necesario contar con una figura de líder que guíe los procesos estratégicos. Su función consiste en transmitir, inculcar e inspirar a todo el equipo la

filosofía y el modelo de trabajo. Además, deberá trasladar a los diferentes responsables de sección y departamento su visión de conjunto con el objetivo de que éstos desempeñen sus funciones directivas y operativas.

- c. **Implicación del conjunto del equipo.** Es importante que el conjunto de empleados estén implicados en el desarrollo de los estándares de calidad. Se les tiene que hacer ver la importancia de implantar la filosofía del mínimo detalle, basada en la preocupación por aplicar la calidad en todos los procesos. Ello no es solo positivo para lograr un servicio óptimo, sino que a largo plazo, trae consigo impactos beneficiosos para cada uno de los empleados que forman parte de la organización.
- d. **Enfoque sobre los procesos.** La división en procesos de la actividad normal de un restaurante es una manera inteligente de focalizarse en los pequeños detalles y conseguir obtener conclusiones mucho más detalladas. Nos permite identificar las posibles deficiencias que existen de manera más sencilla y rápida. Además la evaluación y la aplicación de la mejora continua resulta más eficiente.
- e. **El producto y el servicio.** Si nos centramos en el desarrollo de los procesos estrictamente, se puede determinar con total seguridad que, a pesar de que la apuesta por la innovación o el ambiente son de vital importancia para conseguir diferenciarse del resto de competidores en el mercado, los consumidores siguen considerando más importante el ofrecimiento de un producto de la máxima calidad y un servicio cuidado y basado en la cortesía en el trato.
- f. **Trabajo de campo.** El trabajo de campo realizado, a través de las encuestas a profesionales y clientes, supone sin duda una herramienta indispensable en la posterior elaboración del sistema de gestión de la calidad. En este caso concreto, el diagnóstico o el análisis de la cuestión ha supuesto una clara *dependencia de senda*⁵, mediante la cual se ha desarrollado un sistema de gestión de la calidad centrado en aspectos como el producto, el servicio y la limpieza.
- g. **Búsqueda de la diferencia.** Si bien los procesos ahora citados son los aspectos más importantes según los clientes y profesionales, resulta interesante del mismo modo explorar y centrarse en otro tipo de cuestiones que han sido planteadas a lo largo de la propuesta. Así, la preocupación por aspectos como el ambiente o la innovación podrían constituir una estrategia inteligente a llevar a cabo, que consiga posicionar

⁵ Haciendo una comparación con la teoría de la path dependence

de manera ventajosa en el mercado a los establecimientos. En ocasiones, la apuesta arriesgada por tratar de ofrecer algo distinto puede traer consigo beneficios inesperados.

- h. **Indicadores.** La medición resulta esencial para conocer si se están aplicando correctamente las premisas incluidas en el sistema de gestión de la calidad. Los responsables necesitan crear indicadores con el propósito de medir cada uno de los procesos implicados en el sistema. Lo que no se puede medir, no existe, y por lo tanto, no se puede conocer.

El contenido de todos y cada uno de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo expuestos anteriormente en el apartado 5, supone necesariamente un compromiso de cambio en la filosofía de trabajo del conjunto de personas que componen las empresas de restauración. En ocasiones, los empleados de una determinada organización ejercen lo que conocemos como *la resistencia al cambio*. Los preceptos y los estándares que se incluyen en los sistemas de gestión de la calidad suponen realmente un trabajo extraordinario que implica la asunción de cambios. Parece claro que la aplicación de las directrices antes señaladas puede constituir un claro problema de adaptación para muchas personas que venían desarrollando su actividad de manera similar durante muchos años. La aversión al cambio es mayor sobre todo para aquellos empleados de elevada edad que llevan años trabajando de una determinada manera y creyendo además, que lo hacen de forma correcta. El error podría encontrarse en pensar que estas personas desarrollan de manera equivocada sus tareas. Lo que sucede realmente es que, los tiempos cambian, y se necesitan ideas y métodos nuevos de trabajo que se adapten a las necesidades del presente y del futuro. El trabajo de un buen líder debe basarse en conseguir que el conjunto de empleados superen la aversión a los cambios que se avecinan, haciéndoles entender que su implantación no supone un inconveniente o un incordio, sino que siempre es positivo salir de la zona de confort y explorar nuevos mundos. En definitiva, si se mentaliza a los empleados de que la implantación de este sistema de gestión de la calidad entraña beneficios futuros en el bienestar de sus puestos de trabajo, se habrá logrado un cumplimiento real de todos los estándares allí incluidos, y por lo tanto, no solo se habrá conseguido prestar un producto y servicio basado en la máxima calidad, sino que todos los integrantes del equipo habrán alcanzado su meta principal: el éxito de contar con un cliente feliz. Eso sí, es necesario tener

en cuenta, que una vez lograda, la felicidad del cliente no tiene carácter vitalicio. La mutabilidad constante en los gustos de los consumidores hace que los responsables de buscar su satisfacción deban encontrarse en constante alerta, siendo clave que nunca pierdan la inquietud por evolucionar, mejorar y aprender. El esfuerzo constante, tenaz y obstinado por lograr su felicidad será el mejor compañero de viaje.

7. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- AENOR (2009). UNE-EN-ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de calidad.
- AENOR (2015a.). UNE-EN-ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. Madrid.
- AENOR (2015b.). UNE-EN-ISO 9001:2015. Sistemas de calidad: requisitos. Madrid.
- AENOR (2017). UNE 167013:2017. Hostelería. Servicios de restauración. Madrid.
- Barroso, M. y Flores, D. (2006): La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico, *Cuadernos de Turismo*, 17 (1), pp. 7-24.
- Burns, M. (2015). You Can't Afford to Overlook Your Customers' Emotional Experience. Recuperado en: https://go.forrester.com/blogs/15-07-22-you_cant_afford_to_overlook_your_customers_emotional_experience/
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. Pearson Educación, pp. 210-215.
- Casadesús, M., Heras, I. y Merino, J. (2005). *Calidad Práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid. Pearson Educación, S.A. pp 4-5.
- Crosby, Philip B. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México, D.F. McGraw Hill Company. p. 212.
- De Feo, Joseph A. y Juran, Joseph M. (2010). *Juran's quality handbook. The complete guide to performance excellence*. Londres. McGraw Hill Company. pp. 5-6.
- Deming, W. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Fayos, E. (1994). Competitividad y calidad en la nueva era del turismo, *Estudios Turísticos*, 23 (1). pp 5-10.

- Foronda, C., García, A. (2005). La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados. *Cuadernos de Turismo*. 23(1); pp. 89-96.
- Gordon, Bertram M. (2002). El turismo de masas: Un concepto problemático en la historia del siglo xx. *Historia contemporánea*, 25 (2). Universidad del País Vasco. pp 131-137.
- Grande, F., Hernández, M., Muñoz, A. y Núñez, (2005). *Factores determinantes de la demanda turística y sus repercusiones estratégicas*. Jaén. Chica industrias gráficas, S.L. pp. 45-50.
- Heras Saizarbitoria, I. (2008). Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV. *Orkestra- Instituto Vasco de Competitividad. Publicaciones Fundación Deusto*. pp.15-16.
- Instituto Nacional de Estadística (2018). Estadística de movimientos turísticos en frontera. Frontur. Recuperado en http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=resultados&idp=1254735576863
- Instituto Nacional de Estadística (2018). Encuesta de gasto turístico. Egatur. Recuperado en http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=resultados&idp=1254735576863
- Ishikawa, K. (1989). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Barcelona. Grupo editorial Norma. pp. 111-114.
- Juliá, M., Porsche, F., Giménez, V., Verge, X. (2002). *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*. Madrid. Pearson Educación, S.A. p. 19-50
- Juran, J., Gryna, F., Bingham, R. (1974). *Quality control handbook*. Londres. McGraw-Hill.
- Marcjanna, A. (1998): The road to quality enhancement in tourism, *International Journal of Hospitality Management*, 10 (4). , pp. 148-154.
- Organización internacional de Estandarización: <https://www.iso.org/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 45(6), pp. 47-50.

- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23^a.ed.). Consultado en <http://dle.rae.es/>
- Smith, S. (1994): The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21 (3). pp. 584-590.
- Xu, Q. (1999). TQM as an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation. *Organization Studies*, 18 (3), pp. 675-680.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad Total en la gestión de los servicios*. Madrid. Díaz de Santos. pp. 40-45.
- Zeithaml, V., Rust y R., Lemon, K. (2001). The customer pyramid: Creating and serving profitable customers. *California Management Review*. 43 (4). pp. 121-122.
- Zeithaml, V. (1982). “How consumer evaluation processes differ between goods and services” in Donnelly, J. H. y W. R. George (eds). *Marketing services*. Chicago. American Marketing Association. pp. 189-190.

BIBLIOGRAFÍA DESGLOSADA

Artículos de revista científica

- Barroso, M. y Flores, D. (2006): La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico, *Cuadernos de Turismo*, 17 (1), pp. 7-24.
- Fayos, E. (1994). Competitividad y calidad en la nueva era del turismo, *Estudios Turísticos*, 23 (1). pp 5-10.
- Foronda, C., García, A. (2005). La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados. *Cuadernos de Turismo*. 23(1); pp. 89-96.
- Gordon, Bertram M. (2002). El turismo de masas: Un concepto problemático en la historia del siglo xx. *Historia contemporánea*, 25 (2). Universidad del País Vasco. pp 131-137.
- Heras Saizarbitoria, I. (2008). Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV. *Orkestra- Instituto Vasco de Competitividad. Publicaciones Fundación Deusto*. pp.15-16.

- Marcjanna, A. (1998): The road to quality enhancement in tourism, *International Journal of Hospitality Management*, 10 (4). , pp. 148-154.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 45(6), pp. 47-50.
- Smith, S. (1994): The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21 (3). pp. 584-590.
- Xu, Q. (1999). TQM as an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation. *Organization Studies*, 18 (3), pp. 675-680.
- Zeithaml, V., Rust y R., Lemon, K. (2001). The customer pyramid: Creating and serving profitable customers. *California Management Review*. 43 (4). pp. 121-122.

Recursos monográficos

- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. Pearson Educación, pp. 210-215.
- Casadesús, M., Heras, I. y Merino (2005). *Calidad Práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid. Pearson Educación, S.A. pp 4-5.
- Crosby, Philip B. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México, D.F. McGraw Hill Company. p. 212.
- De Feo, Joseph A. y Juran, Joseph M. (2010). *Juran's quality handbook. The complete guide to performance excellence*. Londres. McGraw Hill Company. pp. 5-6.
- Deming, W. Edwards (1986). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Grande, F., Hernández, M., Muñoz, A. y Núñez, (2005). *Factores determinantes de la demanda turística y sus repercusiones estratégicas*. Jaén. Chica industrias gráficas, S.L. pp. 45-50.
- Ishikawa, K. (1989). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Barcelona. Grupo editorial Norma. pp. 111-114.
- Juliá, M., Porsche, F., Giménez, V., Verge, X. (2002). *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*. Madrid. Pearson Educación, S.A. p. 19-50

- Juran, J., Gryna, F., Bingham, R. (1974). *Quality control handbook*. Londres. McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad Total en la gestión de los servicios*. Madrid. Díaz de Santos. pp. 40-45.
- Zeithaml, V. (1982). “How consumer evaluation processes differ between goods and services” in Donneley, J. H. y W. R. George (eds). *Marketing services*. Chicago. American Marketing Association. pp. 189-190.

Recursos electrónicos

- Burns, M. (2015). You Can’t Afford to Overlook Your Customers’ Emotional Experience. Recuperado en: https://go.forrester.com/blogs/15-07-22-you_cant_afford_to_overlook_your_customers_emotional_experience/
- Instituto Nacional de Estadística (2018). Encuesta de gasto turístico. Egatur. Recuperado en http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=resultados&idp=1254735576863
- Instituto Nacional de Estadística (2018). Estadística de movimientos turísticos en frontera. Frontur. Recuperado en http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=resultados&idp=1254735576863
- Organización internacional de Estandarización: <https://www.iso.org/>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª.ed.). Recuperado en <http://dle.rae.es/>

Normas

- AENOR (2009). UNE-EN-ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de calidad. Madrid.
- AENOR (2015a.) UNE-EN-ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. Madrid.

- AENOR (2015b.). UNE-EN-ISO 9001:2015. Sistemas de calidad: requisitos. Madrid.
- AENOR (2017). UNE 167013:2017. Hostelería. Servicios de restauración. Madrid.

8. ANEXOS

ANEXO I. Contrato tipo

Contrato tipo:

En.....a.....de.....de 20.....

De una parte restaurante XXX como prestador del servicio con domicilio en.....y
CIF.....y con D/a.....como representante del departamento de
eventos.

De otra parte D/a..... con DNI..... está
conforme de realizar el evento en nuestras instalaciones y de acuerdo con los términos del
contrato.

Fecha y hora del evento:.....

Número de asistentes:.....

Menú:

Precio por persona:.....€

Anotaciones complementarias:.....

Firma del representante: Firma del cliente.

ANEXO II. Encuesta a clientes

Encuesta a clientes:

Con este formulario queremos conocer que piensan los clientes a la hora de elegir un restaurante. Estando interesados en saber qué aspectos son más valorados, si influye o no la existencia de un sistema de calidad a la hora de decidirse por un restaurante, que demandan los clientes, etc.



1. 1. Edad

Marca solo un óvalo.

- ☐ 0-25
☐ 26-40
☐ 41-65
☐ Más de 65

2. 2. Sexo

Marca solo un óvalo.

- ☐ Femenino
☐ Masculino

3. 3. Frecuencia con la que suele acudir a un restaurante

Marca solo un óvalo.

- ☐ Habitualmente
☐ Esporádicamente
☐ En contadas ocasiones

4. 4. ¿Cuándo suele ir a un restaurante?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre semana
☐ Fin de semana
☐ Ambos

5. 5. ¿Qué aspecto le resulta más determinante a la hora de elegir un restaurante?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Producto
☐ Servicio
☐ Ambiente
☐ Precio
☐ Proximidad
☐ Limpieza
☐ Innovación
☐ Otro

6. 6. ¿Si es otro cual?

7. 6. ¿Le condiciona favorablemente saber si un restaurante tiene un sistema de gestión de calidad?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

¿Cómo valora los siguientes atributos?

8. Aspecto general del restaurante

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Limpieza del restaurante

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Climatización del local

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Es un local agradable y confortable

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



12. Atención de los camareros durante el servicio

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Tiempo de espera en la asignación de una mesa

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tiempo de servicio de bebida y comida

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Sabor de la comida

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Presentación de los platos

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



17. Variedad de los platos

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Relación calidad-precio

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Tener la sensación de haber vivido una experiencia diferente

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Muchas gracias por su colaboración!



ANEXO III

Encuesta a profesionales

Con este formulario queremos conocer que piensan los profesionales que trabajan en el sector de la restauración. Estando interesados en la opinión que tienen ustedes sobre los sistemas de gestión de calidad y sobre los aspectos que consideran claves para el funcionamiento de sus restaurantes.

1. 1. ¿En que comunidad autónoma se localiza el restaurante?



2. 2. ¿Cuántos trabajadores trabajan en el restaurante? (Responda numéricamente. Ej: 1, 2, 3...)

3. 3. ¿Qué 3 aspectos destacaría como más importantes en el restaurante?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Producto
- ☐ Servicio
- ☐ Ambiente
- ☐ Precio
- ☐ Proximidad
- ☐ Limpieza
- ☐ Innovación
- ☐ Otros

4. 4. ¿Si son otros cuáles?

5. 4. ¿Conoce algún sistema de gestión de calidad?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No

6. 5. ¿Cree que es importante la aplicación de sistemas de gestión calidad? ¿Cree que los sistemas de gestión calidad son una herramienta importante?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No

7. 6. ¿Aplica algún sistema de gestión de calidad?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No

8. ¿Si es así cuál aplica?

9. 7. ¿Cree necesario adoptar y personalizar los sistemas de gestión de calidad al estilo o necesidades de cada restaurante?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No